

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Andreas Klein/Andreas Krimpmann
ICV-Fachkreis „Controlling und IFRS“

Entwicklungen in der Rechnungslegung

Auswirkungen auf das Controlling

- > Folgen der Gesetzesänderungen 2013
- > Neue Bilanzierungsvorschriften
- > Corporate Governance und Compliance
- > Dokumentationspflichten für Controller

Inklusive Online-Version

Haufe

Controlling Office



HAUFE.



Internationaler
Controller Verein

Corporate Governance und Compliance – ein Aufgabengebiet gerade für Controller

- Die Relevanz von Corporate Governance (Regeln guter Unternehmensführung) und Compliance (Schaffung und Überwachung präventiver interner Verhaltensregeln) ist durch rechtliche Normen, Selbstverpflichtungen und öffentliches Interesse begründet.
- Die Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems (als integraler Bestandteil der Corporate Governance) regelt der Gesetzgeber außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche nicht. Sie hat unternehmensindividuell zu erfolgen.
- Untersuchungen belegen, dass Corporate Governance Auswirkungen auf das Controlling hat und dass das Compliance-Management im Mittelstand von der Betriebsgröße und bei Familienunternehmen vom Einfluss der Inhaberbefamilie abhängt.
- Es sprechen gute Gründe dafür, das Compliance-Management-System in das Risikomanagementsystem zu integrieren und hierbei das Controlling intensiv einzubinden.
- Der Beitrag gibt einen Überblick über die Entwicklung von Corporate Governance und Compliance in Deutschland. Er zeigt die Auswirkungen auf das Controlling und welche Rolle ihm bei der Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems zukommt.

Inhalt	Seite
1	Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland ... 215
1.1	Entstehung und Zweck des Deutschen Corporate-Governance-Kodex 215
1.2	Gesetzliche Vorgaben zur Verbesserung der Corporate Governance 217
1.3	Zukünftige europäische Corporate-Governance-Maßnahmen 217
2	Entwicklung der Compliance in Deutschland 218
2.1	Inhalt und Zweck von Compliance 218
2.2	Erwartungen an Unternehmen 219
3	Regulatorische Vorgaben zur Einrichtung von Compliance-Organisationen 220
3.1	Spezialgesetzliche Vorgaben 220

3.2	Gesellschaftsrechtliche Vorgaben	220
3.3	Deutscher Corporate-Governance-Kodex	220
4	Einordnung von Compliance-Systemen im Unternehmen	221
5	Corporate Governance und Compliance aus Sicht des Controllings	222
5.1	Auswirkungen der Corporate Governance auf das Controlling	222
5.2	Auswirkungen der Compliance auf das Controlling	223
6	Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems	226
6.1	Umfang der Risikoprävention festlegen	226
6.2	Best Practices gewinnen	226
6.3	Grundelemente von CMS	226
6.4	CMS in RMS integrieren	227
7	Schlussbemerkungen	229
8	Literaturhinweise	230

■ Die Autoren

Prof. Dr. Anja Hucke, Inhaberin des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Deutsches und Europäisches Wirtschafts- und Unternehmensrecht an der Universität Rostock.

Prof. Dr. Peter Lorson, Inhaber des Lehrstuhls für ABWL: Unternehmensrechnung und Controlling an der Universität Rostock.

1 Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland

1.1 Entstehung und Zweck des Deutschen Corporate-Governance-Kodex

Die aus der angloamerikanischen Rechtsterminologie stammenden Begriffe „Corporate Governance“ (CG) und „Compliance“ gingen etwa zeitgleich vor knapp 20 Jahren in die deutsche Unternehmensdiskussion ein.¹ Der Fokus lag dabei zunächst auf der Verbesserung der CG in (börsennotierten) Unternehmen. Aufsehenerregende Unternehmenskrisen, wie die bei der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank, beim Sportbodenhersteller Balsam, der Metallgesellschaft (zwischenzeitlich MG Technologies) oder der Leasinggesellschaft FlowTex sorgten Ende der 90er-Jahre dafür, dass sich die Politik der Governance-Problematik annahm.

Prävention von Defiziten bei Unternehmensführung und -kontrolle

Im Mai 2000 setzte der damalige Bundeskanzler Schröder die Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ ein. Diese sollte sich mit möglichen Defiziten des deutschen Systems der Unternehmensführung und -kontrolle befassen und des Weiteren angesichts der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung der Kapitalmärkte Vorschläge zur Modernisierung rechtlicher Regelungen in Deutschland unterbreiten.²

Aufbauend auf dem Abschlussbericht der Regierungskommission begann die neu eingerichtete Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ (DCGK) im September 2001 damit, einen Code of Best Practice³ zu entwickeln. Am 26.2.2002 übergab sie der Öffentlichkeit den ersten Kodex-Entwurf. Der DCGK untergliedert sich seither in eine Präambel und weitere sechs Abschnitte:

Gliederung und Ziele

- Aktionäre und Hauptversammlung,
- Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat,
- Vorstand,
- Aufsichtsrat,
- Transparenz sowie
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

¹ Vgl. AKEIÜ 2010, S. 1509; Gößwein/Hohmann 2011, S. 963; Hauschka 2010, § 1, Rz. 1f.

² Vgl. Baums 2001, S. 1.

³ Vgl. Huckle/Ammann 2003, S. 2.

Ziele des DCGK sind zum einen, Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung abzubilden, zum anderen – speziell für ausländische Investoren – das deutsche (duale) CG-System transparent zu machen.

Anforderungen unterscheiden sich im Verbindlichkeitsgrad

Der Kodex besteht aus der Wiedergabe zwingender rechtlicher Normierungen sowie (unverbindlicher) Empfehlungen und Anregungen.⁴ Im Rahmen der CG-Erklärung i.S.d. § 161 AktG müssen Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft jährlich erklären, inwieweit im Unternehmen den Empfehlungen des Kodex entsprochen bzw. aus welchen Gründen ihnen nicht nachgekommen wurde.⁵ Die Kodex-Erklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft zu veröffentlichen (vgl. Tab. 1).

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der Daimler AG gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex i.d.F. vom 26. Mai 2011
I. Abweichungen von den Empfehlungen des DCGK <ol style="list-style-type: none">1. Selbstbehalt bei der D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat (Ziffer 3.8 Abs. 3)2. Konkrete Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.1 Abs. 2)3. Ausgestaltung der Vergütung des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.6 Abs. 2, Satz 1)
II. Abweichungen von den Anregungen des DCGK <ol style="list-style-type: none">1. Übertragung der Hauptversammlung über moderne Kommunikationsmedien (Ziffer 2.3.4)2. Auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene variable Vergütung des Aufsichtsrates (Ziffer 5.4.6 Abs. 2, Satz 2)

Tab. 1: Gliederung der Entsprechenserklärung der Daimler AG⁶

Regelmäßige Aktualisierung

Mit Ausnahme von 2011 ist der Kodex seit 2002 jährlich modifiziert worden, um nationalen und internationalen (gesellschaftspolitischen) Entwicklungen Genüge zu tun. Bei den jüngsten Kodexänderungen vom 15.5.2012 wurde erstmals ein Konsultationsverfahren vom 1.2. bis zum 2.3.2012 praktiziert⁷.

⁴ Vgl. zur Durchsetzbarkeit des Kodex Hucke/Ammann 2003, S. 146-149 sowie Ringleb u. a. 2010, Rz. 41-45.

⁵ Sog. *comply or explain principle*; vgl. kritisch zu Kodex und Entsprechenserklärung Spindler 2011.

⁶ In Anlehnung an Daimler AG 2011.

⁷ Vgl. Regierungskommission 2012a.

Obleich der Kodex keine Gesetzeskraft besitzt, unterliegt er zumindest einer Rechtmäßigkeitskontrolle durch das Bundesjustizministerium, das den DCGK auf seiner Homepage und im Bundesanzeiger veröffentlicht.⁸ Zudem belegen empirische Untersuchungen eine hohe Akzeptanz der Standards durch börsennotierte Unternehmen.⁹ Die hohe Zustimmung unterstreicht auch das 2012 erstmals gemessene Kodexklima.¹⁰

Hohe Akzeptanz

1.2 Gesetzliche Vorgaben zur Verbesserung der Corporate Governance

Der Kodex ergänzte das 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Mit dem KonTraG war ein erster gesetzlicher Schritt unternommen worden, die CG im Unternehmen zu verbessern.¹¹

Stellenwert von KonTraG und BilMoG

Dem gleichen Zweck diene die Ergänzung von § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), das die Europäische Abschlussprüferrichtlinie (Richtlinie 2006/43/EG) vom 17.5.2006 umsetzte. Sie sieht die Einrichtung eines Prüfungsausschusses mit konkreten Überwachungsaufgaben im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess, die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS), des Risikomanagementsystems (RMS) und des Internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung vor.¹²

1.3 Zukünftige europäische Corporate-Governance-Maßnahmen

Weitere (sehr umstrittene) Maßnahmen sind vom Europäischen Gesetzgeber zu erwarten. Grundlegende Überlegungen zur Verbesserung der CG enthält der 2003 verabschiedete Aktionsplan „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der Europäischen Union“.¹³ Aktuelle Bestrebungen zeigen die jüngsten Grünbücher:

EU-Aktionsplan und Grünbücher

- „Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise“¹⁴,

⁸ Vgl. Ringleb u.a. 2010, Rz. 37.

⁹ Vgl. v. Werder/Talaulicar 2010; v. Werder/Bartz 2012.

¹⁰ Vgl. Regierungskommission 2012b.

¹¹ Vgl. Bachmann 2011, S. 181.

¹² Vgl. AKEIÜ/AKEU 2009, S. 1279–1282.

¹³ KOM, 2003, S. 284.

¹⁴ Grünbuch vom 13.10.2010, KOM, 2010, S. 561.

- „Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik“¹⁵,
- „Europäischer Corporate-Governance-Rahmen“¹⁶.

Demnach sollen vor allem der Aufsichtsrat/Verwaltungsrat und die Abschlussprüfer stärker in die Verantwortung genommen werden, die CG zu verbessern, weil sie nach Ansicht der Europäischen Kommission nicht unwesentlich zur globalen Finanzkrise beigetragen haben. Inwieweit die vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt werden, bleibt abzuwarten, zumal eine genaue Ursachenanalyse und eine konkrete Zieloperationalisierung in den Grünbüchern fehlen.

2 Entwicklung der Compliance in Deutschland

2.1 Inhalt und Zweck von Compliance

Risikovermeidung durch regelkonformes Verhalten

Während CG einen Ordnungsrahmen für gute Unternehmensführung beschreibt, befasst sich Compliance – wörtlich übersetzt mit Einhaltung, Befolgung – und die dafür erforderliche Compliance-Organisation¹⁷ mit der Sicherstellung regelkonformen Verhaltens im Unternehmen durch ein Bündel von organisatorischen Einzelmaßnahmen zum vorrangigen Zweck einer Risikovermeidung.¹⁸

Uneinheitliche Definitionen

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition für Compliance bzw. für ein Compliance-Management-System (CMS). Beispielsweise definiert das Institut der Wirtschaftsprüfer:

„Unter einem Compliance-Management-System sind die auf der Grundlage der von den gesetzlichen Vertretern festgelegten Ziele, eingeführten Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die auf die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens der gesetzlichen Vertreter und der Mitarbeiter des Unternehmens sowie ggf. von Dritten abzielen, d.h. auf die Einhaltung bestimmter Regeln und damit auf die Verhinderung von wesentlichen Verstößen.“¹⁹

Demgegenüber fasst der Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ)²⁰ seine Definition weiter und bezieht auch ethische und unternehmensinterne Handlungen in das CMS mit ein.

Verantwortung liegt bei Vorstand/
Geschäftsführung

Der Vorstand des Unternehmens ist verantwortlich für die Einrichtung, Ausgestaltung und Wirksamkeit einer Compliance-Organisation.²¹ Inso-

¹⁵ Grünbuch vom 2.6.2010, KOM, 2010, S. 284.

¹⁶ Grünbuch vom 5.4.2011, KOM, 2011, S. 164.

¹⁷ Vgl. Liese/Schulz 2011, S. 1347; Schartmann/Büchner 2011, S. 63.

¹⁸ Vgl. Kiethe 2007, S. 393.

¹⁹ IDW/HFA PS 980, Tz. 6.

²⁰ AKEIÜ, 2010, S. 1510.

²¹ Vgl. Bergmoser 2010, S. 3f.; Liese/Schulz 2011, S. 1349f.; Schönrock 2011, S. 115.

fern verbirgt sich nichts Neues hinter der Forderung nach Compliance und einem Compliance-Management, das ein System zur Sicherstellung der Compliance im Unternehmen installieren soll. Doch sind die konkreten Anforderungen durch vermehrte regulatorische Anforderungen überaus komplex geworden, was u.a. auch auf eine zunehmende Internationalisierung und Globalisierung im Unternehmensbereich zurückzuführen ist.

2.2 Erwartungen an Unternehmen

In den Fokus einer breiten Öffentlichkeit rückte Compliance jedoch erst durch aufsehenerregende Korruptionsskandale, z.B. bei MAN, Siemens, Deutsche Telekom und VW. Diese gingen mit vehementen Forderungen nach wirksamerer Compliance einher – etwa seitens der US-amerikanischen Börsenaufsicht SEC. Als regel- oder gar gesetzeswidrig eingestuft wurden weiterhin in der deutschen Wirtschaft gehäuft auftretende Kartellbildungen und Preisabsprachen, z.B. bei etablierten Fluglinien, Aufzugs- und Rolltreppenherstellern sowie Kaffeeröstereien und Mineralölkonzernen. Dazu kamen gesetzliche Vorgaben, vor allem im Anti-Korruptionbereich (z.B. der UK Bribery Act 2010 und der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)) und im Bereich CG.²²

Gleichzeitig stieg weltweit die Erwartungshaltung der Stakeholder und Geschäftspartner an die Compliance-Organisation eines Unternehmens. Unternehmen, die eine laxe Einstellung gegenüber Compliance-Anforderungen zeigen, riskieren einen erheblichen Reputationsverlust und eine schlechtere Bewertung durch den Kapitalmarkt, die Verurteilung zu Bußgeldern, Geldstrafen und Gewinnabschöpfungen. Sie setzen sich damit einhergehend auch dem Risiko aus, generell nicht mehr als Geschäftspartner berücksichtigt zu werden.²³ Zu denken ist hier beispielsweise auch an das sogenannte Black Listing durch die Weltbank. Auch eine persönliche haftungsrechtliche Inanspruchnahme des Leitungsgorgans kann in solchen Fällen nicht ausgeschlossen werden.

Inzwischen hat ein ganzes Bündel von Gründen dafür gesorgt, dass der Compliance-Organisation im Unternehmen eine stetig steigende Bedeutung zukommt.²⁴ Daher haben vor allem international agierende Gesellschaften bereits vor einem Jahrzehnt damit begonnen, sogenannte Business Conduct Guidelines zu verabschieden.²⁵ Insbesondere gesetzliche Vorgaben sollen so für alle Mitarbeiter verständlich und verbindlich

Rechtliche und wirtschaftliche Risiken aus Non-Compliance

Risikobegrenzung durch Business Conduct Guidelines

²² Vgl. Sarbanes-Oxley-Act 2002; DCGK.

²³ Vgl. Benz/Klindt 2010, S. 2979.

²⁴ Vgl. Köhler/van der Veen 2012, S. 82.

²⁵ Vgl. AKEIÜ 2010, S. 1509.

festgelegt werden, wodurch sich zudem das Haftungsrisiko für die Vorstandsmitglieder reduziert.²⁶

3 Regulatorische Vorgaben zur Einrichtung von Compliance-Organisationen

3.1 Spezialgesetzliche Vorgaben

Compliance-Organisation ist nicht für alle Unternehmen Pflicht

Trotz der unbestritten hohen Bedeutung von Compliance für börsennotierte und mittelständische Unternehmen²⁷ existiert bislang keine allgemeine gesetzliche Verpflichtung, eine Compliance-Organisation einzurichten. Es gibt lediglich einige branchenspezifische Sonderregeln, wie § 33 Abs. 1 Nr. 1 WpHG, nach dem Wertpapierdienstleistungsunternehmen eine dauerhafte und wirksame Compliance-Funktion einzurichten haben. Das Gleiche gilt für Kreditinstitute (§ 25a KWG) und für Versicherungsunternehmen (§ 64a VAG).²⁸ Hierbei geht es grundsätzlich nur um die Sicherstellung aufsichtsrechtlicher Vorgaben, nicht jedoch um die generelle Pflicht, ein Compliance-System einzuführen. So handelt ein Vorstandsmitglied ordnungswidrig, wenn es Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, um Zuwiderhandlungen gegen Inhaberpflichten im Unternehmen zu verhindern (§§ 9, 30, 130 OWiG).

3.2 Gesellschaftsrechtliche Vorgaben

Keine konkreten Vorgaben zur Ausgestaltung

Vorstandsmitglieder haben die Aktiengesellschaft so zu organisieren, dass (auch interne) rechtliche Regelungen von allen Unternehmensangehörigen beachtet werden (§ 76 Abs. 1, § 93 Abs. 2 AktG).²⁹ Auf welche Weise diesem Legalitätserfordernis Genüge getan wird, steht jedoch im Ermessen des Vorstands. Somit wird durch gesellschaftsrechtliche Normen weder die Einrichtung noch die konkrete Ausgestaltung einer Compliance-Organisation vorgegeben.³⁰

3.3 Deutscher Corporate-Governance-Kodex

Keine konkreten Vorgaben zur Ausgestaltung

Auch die einschlägigen Standards des DCGK (vgl. Tab. 2) geben lediglich eine Empfehlung, bestimmte Compliance-Vorkehrungen zu treffen, sind jedoch weder allgemein verbindlich, noch verpflichten sie

²⁶ Vgl. den Hinweis beim AKEIÜ 2010, S. 1509.

²⁷ Vgl. AKEIÜ 2010, S. 1251; Campos Nave/Zeller 2012, S. 131-135; Remberg 2012, S. 1.

²⁸ Vgl. Nehmet 2012.

²⁹ Vgl. Hüffer 2012, § 76 AktG, Tz. 9a; Wolf 2011, S. 1154.

³⁰ Vgl. u.a. Liese 2008, S. 22.

zur Einrichtung eines spezifischen CMS oder schreiben dessen konkrete Ausgestaltung vor.³¹ Auch wenn sich Unternehmen vielleicht konkretere gesetzliche Vorgaben wünschen, bleibt die passgenaue Einrichtung und Ausgestaltung jedem Unternehmen selbst überlassen. Die Compliance-Organisation ist somit grundsätzlich unternehmensindividuell³² und steht außerdem unter dem Postulat der Verhältnismäßigkeit.³³

Standard 3.4 Abs. 2 Satz 1 schreibt eine Informationspflicht des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat bezüglich relevanter Compliance-Fragen fest;
Standard 4.1.3 ordnet dem Vorstand die Aufgabe zu, für Compliance im Unternehmen zu sorgen;
Standard 5.3.2 Satz 1 empfiehlt dem Aufsichtsrat die Einrichtung eines Prüfungsausschusses, der sich mit Compliance-Fragen auseinandersetzt.

Tab. 2: Vorgaben zur Ausgestaltung von Compliance

4 Einordnung von Compliance-Systemen im Unternehmen

Compliance ist wesentlich komplexer geworden und bezweckt eine umfassende haftungsrechtliche Risikominimierung durch organisatorische Vorgaben, die nicht nur auf die Einhaltung bindender Rechtsvorschriften, sondern auch auf die Beachtung interner und ethischer Richtlinien abzielen.

Die Fokussierung auf eine Risikovermeidung rechtfertigt es, das CMS eines Unternehmens in die Nähe des Risikomanagementsystems (RMS) zu rücken. Dabei gibt es Überschneidungen zum Risikofrüherkennungssystem i. S. d. § 91 Abs. 2 AktG, wobei das CMS breiter angelegt ist, weil sich ein Risikofrüherkennungssystem lediglich auf bestandsgefährdende Risiken für das jeweilige Unternehmen bezieht und eine Bestandsicherungspflicht etabliert.³⁴ Überschneidungen gibt es aber auch zwischen dem CMS und dem Internen Kontrollsystem (IKS).

Alle drei – IKS, RMS und Compliance-System – dienen im weitesten Sinne dazu, Kontroll- und Überwachungsaufgaben wahrzunehmen, um

Verhältnis zu Risikomanagement-, Risikofrüherkennungs- und Internem Kontrollsystem

³¹ So auch Gößwein/Hohmann 2011, S. 964.

³² Vgl. Bergmoser 2010, S. 3f.; Gößwein/Hohmann 2011, S. 964; Liese/Schulz 2011, S. 1347.

³³ Vgl. AKEIÜ 2012, S. 1510.

³⁴ Vgl. Hüffer 2010, § 91 AktG, Tz. 1.

diverse Unternehmensrisiken zu minimieren. Das Compliance-System ist somit wesentlicher Bestandteil des CG-Systems.³⁵

Neben der Risikoerkennung, der Kommunikation und der Festlegung von Verantwortlichkeiten muss das Compliance-System im Unternehmen laufend auf seine Wirksamkeit hin kontrolliert werden. Zu dieser Aufgabe können sowohl die Interne Revision als zentrales Instrument der Unternehmensüberwachung als auch das Controlling als zentrales Element der Unternehmenssteuerung einen wichtigen Beitrag leisten.

5 Corporate Governance und Compliance aus Sicht des Controllings

5.1 Auswirkungen der Corporate Governance auf das Controlling

Controlling
als Instrument
der CG

Eine unternehmensspezifische CG-Konzeption regelt die Machtverteilung zwischen den Führungsorganen und bildet somit sowohl die Grundlage als auch die Bestimmungsgröße des Führungssystems. Versteht man Controlling als ein Instrument und ein Teilsystem der Führung, dann lässt sich Controlling als Instrument der CG-Regelungen nutzen.³⁶ Dies kann anhand der Gestaltungsfelder der CG veranschaulicht werden:

- Im Zuge der Festlegung der übergeordneten Zielsetzung wird beispielsweise bestimmt, inwieweit sich die Unternehmensentscheidungen am Shareholder-Value-Ansatz orientieren und in welchem Umfang die Interessen anderer Unternehmensadressaten Berücksichtigung finden sollen. Daraus lassen sich die vom Controlling im Rahmen der Planung zu berücksichtigenden Ziele ableiten. Wird etwa ein marktorientierter CG-Mechanismus präferiert, stehen die Interessen der Anteilseigner im Vordergrund, während die Ansprüche der anderen Stakeholder in unternehmerische Entscheidungen in Form von Nebenbedingungen eingehen. Hierbei werden Entscheidungen dezentral getroffen und Marktmechanismen zur Steuerung und Koordination genutzt, wie Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme. Den Gegenpol bildet der netzwerkorientierte CG-Mechanismus. Kennzeichnend ist, dass Entscheidungen zentral in den Führungsorganen unter aktiver Mitwirkung der Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Gewerkschaften, Banken) getroffen werden. Hiermit verbunden sind zentralistische Führungssysteme und Systeme der Budgetvorgabe als Instrumente des Controllings.

³⁵ Ebenso AKEIÜ 2010, S. 1510.

³⁶ Vgl. Küpper 2008, S. 57.

- Durch die Regelungen für Personen, Strukturen und Prozesse wird die Organisation determiniert. Hieraus ergeben sich für das Controlling vor allem Konsequenzen in Bezug auf das Kontroll- und Informationssystem. Diese betreffen die Überwachung durch das Aufsichtsorgan und die Personalführung durch Qualifikationsanforderungen und Managementvergütung.
- Schließlich betreffen Festlegungen zur proaktiven Unternehmenskommunikation mit den Stakeholdern und zur Evaluation von Führungshandlungen des Vorstands und des Aufsichtsrats wiederum das Controlling in Bezug auf die Ausprägung des Informations- und Kontrollsystems.

Im Schrifttum werden auch andere Wege besprochen, um den Zusammenhang von Controlling und CG zu zeigen. So erwarten *Schäfer/Wulf* auf Basis einer empirischen Analyse, dass im Controlling Entwicklungen auf dem Gebiet der CG nachvollzogen werden. Demnach soll das Controlling zunehmend zur Transparenz nach innen und außen beitragen und seinen Fokus verändern, um eine nachhaltige Unternehmensführung zu unterstützen, das Risikomanagement zu verbessern und bei der Umsetzung der Compliance-Anforderungen mitzuwirken.³⁷

Controlling angesichts CG-Anforderungen unverzichtbar

Einen anderen Weg beschreitet *Sassen*³⁸. Er leitet logisch-deduktiv ab, dass die CG-Normen voraussetzen, dass die Unternehmen über ein Controlling verfügen.

Resümierend geht das Schrifttum einhellig davon aus, dass zwischen CG und Controlling ein enger Zusammenhang besteht. Dies gilt letztendlich für das CMS.

5.2 Auswirkungen der Compliance auf das Controlling

Die Schaffung und Überwachung präventiver interner Verhaltensregeln (Compliance) ist eine wichtige Führungsaufgabe. Es handelt sich um einen integralen Bestandteil der CG. Dies spricht dafür, die zentralen Unternehmensgrundsätze und die Pflicht zur Einhaltung von Normen in einem Corporate Governance Code of Conduct zu verankern. Indem Non-Compliance-Risiken in unterschiedlichen Rechtsgebieten und bei international agierenden Unternehmen zudem in Unterschieden zwischen Rechtsordnungen oder ethischen Normen verschiedener Staaten beheimatet sind, kann in vielen Fällen nur eine grundsätzliche Haltung oder eine Strategie festgelegt werden.³⁹

Compliance ist integraler Bestandteil der CG

³⁷ Vgl. Schäfer/Wulf 2012, S. 116.

³⁸ Sassen 2012, S. 323–329.

³⁹ Vgl. Küpper 2008, S. 64.

Ausrichtung der Führungsteilsysteme

Um die Compliance zu gewährleisten, sind die Führungsteilsysteme hierauf auszurichten. Dabei ist an organisatorische Einrichtungen zu denken (Wer konkretisiert die Compliance-Regeln? Wer überwacht ihre Einhaltung?). Besondere Aufmerksamkeit ist der Personalführung zu schenken. Führungsgrundsätze, Anreizsysteme und vor allem Schulungen sollten genutzt werden, um die Führungskräfte für Compliance zu sensibilisieren und ihnen Sicherheit zu geben.

Gerade in international agierenden Unternehmen reichen passive Formen der Compliance nicht aus. Diese könnten darin bestehen, die Organe und Verfahren der Internen Revision für ein Enforcement von Compliance zu nutzen und ein Hinweisgebersystem auf Non-Compliance zu etablieren. Vielmehr besteht hier in Abhängigkeit des Ausmaßes an kulturellen und rechtlichen Unterschieden ein mehr oder minder großer Bedarf an aktiven Formen von Compliance-Sicherung. Exemplarisch mag der Bereich der (Anti-)Korruption angeführt werden. Hier kann es notwendig werden, Verhandlungsstrategien zu entwickeln und die Führungskräfte darin zu schulen, wie man – ggf. entgegen landesüblicher Gepflogenheiten – ohne Bestechung Geschäftsabschlüsse tätigen kann.⁴⁰

Schlussendlich sind in ein effektives Compliance-System alle Führungssysteme (Information, Planung, Kontrolle, Organisation und Personalführung) einzubeziehen. Die Gewährleistung der einheitlichen Ausrichtung des CMS kommt dabei dem Controlling zu.⁴¹

Bestimmungsfaktoren einer Compliance-Organisation

Becker/Ulrich/Zimmermann untersuchen die Frage nach den Bestimmungsfaktoren einer Compliance-Organisation im Mittelstand. Sie greifen zunächst vorliegende Untersuchungen auf (s. Tab. 3).

- **Unternehmen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur** setzen stärker auf Kontrollmechanismen als auf Vertrauen in das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte;
- **In größeren Familienunternehmen** sind explizite Compliance-Regelungen deutlich stärker verbreitet als in kleineren Familienunternehmen;
- **Mittelständische Unternehmen [Großunternehmen]** halten ihre Fähigkeiten (59 % [73 %]) und ihre implementierten Präventivmaßnahmen (76 % [90 %]) für ausreichend.

Tab. 3: Empirische Erkenntnisse zu Compliance im Mittelstand⁴²

⁴⁰ Vgl. Küpper 2008, S. 64.

⁴¹ Vgl. Küpper 2008, S. 65.

⁴² In Anlehnung an Becker/Ulrich/Zimmermann 2012, S. 159 mit weiteren Nachweisen.

Die Befunde in Tab. 3 legen nahe, dass sowohl die Unternehmensgröße als auch die Familie einen Einfluss auf die Organisation des CMS hat, den *Becker/Ulrich/Zimmermann* daher explizit empirisch untersuchen⁴³. Dabei ergibt sich:

Unternehmensgröße und Familie entscheidend

- Mittelgroße und große Unternehmen (MGU) beschäftigen sich häufiger mit Compliance als kleinste und kleine Unternehmen (KKU), wobei dies in Familienunternehmen (FU) weniger verbreitet ist als in Nichtfamilienunternehmen (NFU).
- Bei den Bereichen des Compliance-Managements sind größenabhängig nur signifikante Unterschiede bei gesetzlichen Vorgaben und sonstigen internen Regeln vorzufinden – nicht aber bei Unternehmenskultur, Werte/Normen, Geschäftsführung/Satzung oder Richtlinien/Standards. In beiden Bereichen liegen die Mittelwerte bei KKU über denen von MGU. Demgegenüber unterscheiden sich NFU und FU signifikant nur in der größeren Bedeutung von Geschäftsführung/Satzung und gesetzlichen Vorgaben für NFU.
- MGU (NFU) haben häufiger ein Compliance-Management und einen Compliance-Beauftragten als KKU (FU).
- In Bezug auf die Nutzung von Instrumenten des Compliance-Managements gibt es zwischen MGU und KKU keine signifikanten Unterschiede bei Anweisungen, Workshops/Schulungen, Arbeitsvertrag und Unternehmensbild/Führung, wohl aber bei Verhaltenskodizes, Gesellschaftsvertrag, Checklisten, Compliance-Dokumentation, Compliance-Berichtswesen und Vorleben durch Führungskräfte/Familie. Dabei nutzen KKU nur den Gesellschaftsvertrag im Mittel häufiger als MGU. Die nicht signifikanten Unterschiede zwischen FU und NFU sind auf die Instrumente Anweisungen, Workshops/Schulungen und Gesellschaftsvertrag beschränkt. Bezüglich der übrigen signifikanten Instrumente liegt nur beim Vorleben durch Führungskräfte/Familie der Mittelwert bei FU über dem von NFU.

Resümierend scheint die Unternehmensgröße einen unmittelbaren Einfluss darauf zu haben, ob sich ein Unternehmen mit Compliance beschäftigt und eine Compliance-Organisation existiert. In FU ist eine Compliance-Management-Organisation weniger verbreitet als in NFU. Mit anderen Worten: Hier herrschen informelle, vertrauensbasierte Regelungen/Richtlinien vor.

⁴³ In Anlehnung an Becker/Ulrich/Zimmermann 2012, S. 159 mit weiteren Nachweisen.

6 Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems

Bei der konkreten Ausgestaltung eines CMS kann es zweckmäßig sein, sich an IDW PS 980 (Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management-Systemen) zu orientieren.⁴⁴

6.1 Umfang der Risikoprävention festlegen

Im Vorfeld ist festzulegen, auf welche Risiken das CMS auszurichten ist. Ein möglicher Minimalumfang kann aus der zu erstellenden Entsprechenserklärung zum DCGK abgeleitet werden. In aller Regel wird dieser Berichtsumfang internen Anforderungen nicht genügen. Eine Abgrenzung der relevanten Risiken kann erfolgen nach

- Rechtsgebieten (z.B. Antikorruptionsgesetz, Außenwirtschaftsgesetz, Geldwäschegesetz, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Arbeitnehmer-, Antidiskriminierungs- und Datenschutz) in Kombination mit Geschäftsbereichen und Unternehmensprozessen (z.B. Einkauf (Aus-schreibung und Vergabe)),
- Vertrieb (Provisionszahlungen),
- Produktion (Arbeits- und technische Sicherheit),
- Rechtsabteilung (Vertragsmanagement).

6.2 Best Practices gewinnen

Um die zu befolgenden Best Practices zu gewinnen, können neben ethischen Normen allgemein anerkannte und spezifische CMS-Rahmenkonzepte genutzt werden, die in der Anlage 1 zu IDW PS 980 enthalten sind, z.B.:

- die Geschäftsgrundsätze zur Bekämpfung von Korruption,
- die Verhaltensrichtlinie des Bundesverbands für Materialwirtschaft oder
- das United States Federal Sentencing Guidelines Manual.

6.3 Grundelemente von CMS

Grundelemente von CMS sind nach IDW PS 980:

- Compliance-Kultur: Bekenntnis der gesetzlichen Vertreter und anderer Führungskräfte zu einem verantwortungsvollen und regelkonformen Handeln;

⁴⁴ Vgl. zum Folgenden auch Eibelshäuser/Schmidt 2011, S. 941 ff.

- Compliance-Ziele: Festlegung für alle ausgewählten Rechtsgebiete, Unternehmensprozesse und Geschäftsbereiche, wobei dies auf Dritte (z.B. Lieferanten) ausgeweitet werden kann;
- Compliance-Risiken: Ableitung aus Compliance-Zielen gemäß den Verfahrensgrundsätzen der systematischen Risikoerkennung und Risikoberichterstattung, wobei die möglichen Risiken (Regel- und Zielverstöße) im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeiten und Folgen zu analysieren sind;
- Compliance-Programm: Grundsätze und Maßnahmen festlegen und dokumentieren, um Risiken durch Vermeidung von Verstößen zu begrenzen – inklusive der jeweiligen Strafen –, wie Funktionstrennungen, Genehmigungsverfahren, Berechtigungskonzepte, Unterschriftenregelungen und Vorkehrungen zum Vermögensschutz;
- Compliance-(Aufbau- und Ablauf-)Organisation: definierte Rollen und Verantwortlichkeiten (Aufgaben) inklusive der für die Wirksamkeit des CMS erforderlichen Ressourcen, wobei es sich nicht zwingend um eine separate – nur auf Compliance ausgerichtete – Organisation handeln muss;
- Compliance-Kommunikation: Information der Betroffenen (Mitarbeiter, ggf. Dritte) über Compliance-Programm, Rollen bzw. Verantwortlichkeiten und Sanktionen (z.B. im Rahmen von Workshops/Schulungen) sowie Compliance-Berichte zu Compliance-Programm-Verstößen;
- Compliance-Überwachung und -Verbesserung: Überwachen der Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS, der Vollständigkeit der Dokumentation, des Lernens aus festgestellten Non-Compliances. Es obliegt den gesetzlichen Vertretern, für eine Durchsetzung des CMS, die Beseitigung der Mängel und die Verbesserung des CMS zu sorgen. Dies schließt eine Dokumentation für eine personenunabhängige Funktion des CMS ebenso ein wie eine Auswertung der Überwachungsergebnisse.

6.4 CMS in RMS integrieren

Ein CMS wird auf dem Fundament einer Compliance-Kultur errichtet. Eine solche zu implementieren und einer Prüfung zugänglich zu machen, stellt Unternehmen, Compliance-Manager und Prüfer gleichermaßen vor große Herausforderungen.⁴⁵ In diesem Kontext ist auch von Interesse, ob CMS und RMS organisatorisch getrennt werden. Hierfür spricht beispielsweise die bessere Dokumentierbarkeit des CMS.

Vor- und Nachteile von Insellösungen

⁴⁵ Vgl. zu einem Praxisleitfaden nur Eichler 2012.

Ein weiterer Vorteil solcher Insellösungen mag darin bestehen, dass flexibel auf Änderungen regulatorischer Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Indes können gegen die Separierung von CMS und RMS Effizienzgründe angeführt werden. Sie führen zwangsläufig zu Zusatzprozessen und -aktivitäten. Damit verbunden ist ein höherer Ressourcenbedarf sowie die Gefahr von Intransparenz und redundanter Regelungen. Es steigt die Komplexität der Prozesse. Die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens werden erschwert.

Beispiele für nachteilige Folgen von Insellösungen in der Praxis zeigt Tab. 4. Demnach wird die Entscheidungsfindung auf Vorstandsebene durch einen erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den Einzelressorts sowie durch die zeitlich und inhaltlich abweichenden Informationsstände behindert.

- Unternehmensleitungen oder Überwachungsorgane erhalten Einzelberichte zum Risikomanagement und zu Compliance oder gar nach Risikoarten differenzierte Einzelberichte.
- Innerhalb des Risikomanagements kommen unterschiedliche Verfahren für einzelne Risikoarten, abweichende Berichtsformate und uneinheitliche Erhebungs- und Bewertungsmethoden bis hin zu Bewertungsvorgaben zur Anwendung.
- Risikomanagement ist organisatorisch in unterschiedlichen Bereichen verankert (z. B. in den Bereichen Produktion, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung), wobei das Risiko- und Chancenmanagement vom Controlling verantwortet wird, während compliance-relevante Aufgaben der Rechtsabteilung zugewiesen werden.

Tab. 4: Praktische Probleme der Trennung von CMS und RMS⁴⁶

Teamarbeit und
Arbeitsteilung
zwischen
Controlling und
Revision

Die geschilderte Situation ist durch Dezentralisierung in Bezug auf das Expertentum und unzureichende Abstimmung entstanden. Da alle angeführten Fachressorts und Experten einen wichtigen Beitrag zu CMS und RMS leisten können, muss ihr Wissen bei der Konzeption und im Alltag durch Teambildung gebündelt werden. Dass die Prozessverantwortung hierfür dem Controlling übertragen werden sollte, liegt nicht nur darin begründet, dass Controller Koordinationsexperten sind. Der Risikocontroller verfügt auch über die relevanten Kenntnisse, Risiken zu identifizieren und zu bewerten und Risiken vorbeugende Maßnahmen und Prozesse zu entwickeln.⁴⁷

Das Unternehmenscontrolling kann aber nicht die Aufgabe der Überwachung von RMS und CMS sowie der internen Eignungsprüfung im

⁴⁶ In Anlehnung an Tüllner, 2012, S. 119.

⁴⁷ Vgl. etwa Fischer/Möller/Schultze, 2012, S. 486 bzw. 489 ff.

Auftrag des Vorstands übernehmen. Diese muss der Internen Revision vorbehalten bleiben.

7 Schlussbemerkungen

Was unter guter Unternehmensführung zu verstehen ist, regelt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) weder abschließend noch verbindlich. Gleichwohl müssen die betroffenen Unternehmen pflichtgemäß hierzu einen Bericht nach dem Comply-or-Explain-Prinzip erstellen und veröffentlichen. So soll einerseits das deutsche System der Unternehmensführung (getrennte Organe für Unternehmensleitung und -überwachung: Vorstand und Aufsichtsrat) für Ausländer transparent und andererseits eine Kultur der Abweichungen etabliert werden.

Jedes Unternehmen muss für sich definieren, was gute Unternehmensführung ausmacht. Die unternehmensindividuelle CG-Definition wird im Allgemeinen auch Gebiete, die der DCGK auslöst, und z.B. weitergehende Festlegungen zu ethischen Fragen umfassen. Eng hiermit verbunden ist dann die Frage der Einhaltung, Umsetzung und Durchsetzung dieser Grundsätze. Diese fällt dem Compliance-Management-System (CMS) zu.

Compliance-Risiken sind umso wahrscheinlicher,

- je größer ein Unternehmen ist,
- je mehr Länder von der Geschäftstätigkeit betroffen sind,
- je zahlreicher die von der CG abgedeckten Themenbereiche sind und
- je weiter der Kreis der zu Überwachenden ist.

Es ist nahezu unvermeidbar, dass in einem global aufgestellten Unternehmen beispielsweise Vergehen gegen in- oder ausländischen Gesetze, einheitliche Sozialstandards oder das Verbot von Kinderarbeit vorkommen, vor allem dann, wenn deren Einhaltung auch von Lieferanten erwartet wird.

Das CMS ist integraler Bestandteil der CG. Es dient der Prävention von CG-Verstößen und ist somit eine Art Risikomanagementsystem (RMS). Potenzielle Risiken sind unternehmensweit bzw. für den Gesamtkonzern zu identifizieren und zu bewerten. Hieran schließen sich Festlegungen von Strategien an, um die CG-Risiken zu tragen, zur instrumentellen und organisatorischen Verankerung sowie zu Sanktionen.

- Wie soll vorgebeugt werden (z.B. durch Code of Business Conduct, arbeitsvertragliche Regelungen)?
- Wer ist dafür und für die Kontrollen verantwortlich?

- Sind Abmahnungen auszusprechen, Boni zu streichen oder Workshops abzuhalten?

Die Nähe zum RMS legt nahe, CMS und RMS zu verschmelzen, um Entscheidungsträger zeitnah und konsistent mit Informationen versorgen zu können. Der RMS-Bezug und die Komplexität gebieten es, Controller als Koordinations-, und Risiko- sowie Steuerungs- und Berichtsspezialisten einzubeziehen. Wie beim Internen Kontrollsystem, muss sich weitergehend auch die Interne Revision mit CG und CMS/RMS befassen.

8 Literaturhinweise

Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis, DB 27/28/2010, S. 1509–1518.

Arbeitskreise „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ (AKEIÜ) und „Externe Unternehmensrechnung“ (AKEU) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Anforderungen an die Überwachungsaufgaben von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG i.d.F. des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, DB 24/2009, S. 1279–1282.

Bachmann, Corporate Governance nach der Finanzkrise, AG 2011, S. 181–193.

Baums (Hrsg.), Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Köln 2001.

Becker/Ulrich/Zimmermann, Organisation des Compliance-Management im Mittelstand. Effekte von Betriebsgröße und Familieneinfluss im Rahmen der Corporate Governance, ZCG 4/2012, S. 158–164.

Benz/Klindt, Compliance 2020 – ein Blick in die Zukunft, BB 49/2010, S. 2977–2980.

Bergmoser, Integration von Compliance-Management-Systemen, BB-Spezial 4/2010, S. 2–6.

Campos Nave/Zeller, Corporate Compliance in mittelständischen Unternehmen, BB 3/2012, S. 131–135.

Eibelshäuser/Schmidt, IDW PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (CMS), WPg 20/2011, S. 939–945.

Eichler, Die Prüfung der Compliance-Kultur, ZCG 3/21012 S. 133–138.

Fischer/Möller/Schultze, Controlling, Stuttgart 2012.

- Gößwein/Hohmann, Modelle der Compliance-Organisation in Unternehmen – Wider den Chief Compliance Officer als „Überoberverantwortungsnehmer“, BB 16/2011, S. 963–968.
- Hauschka (Hrsg.), Corporate Compliance, 2. Aufl., München 2010.
- Hucke/Ammann, Der Deutsche Corporate Governance Kodex, Herne, Berlin 2003.
- Hüffer, Aktiengesetz, 10. Aufl., München 2012.
- IDW-Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), WPg-Supplement 2/2011, S. 78ff.
- Kieth, Vermeidung der Haftung von geschäftsführenden Organen durch Corporate Compliance, GmbHR 8/2007, S. 393–399.
- Köhler/van der Veen, Die Interne Revision im Spannungsfeld unternehmerischer Kontroll- und Überwachungsfunktionen, ZIR 2/2012, S. 82–86.
- Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart 2008.
- KOM 2003, 284 endgültig. Mitteilung der Europäischen Kommission an den Rat und das Europäische Parlament. Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der Europäischen Union – Aktionsplan.
- KOM 2010, 561 endgültig. Grünbuch: Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise.
- KOM 2010, 284 endgültig. Grünbuch Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik.
- KOM 2011, 164 endgültig. Grünbuch Europäischer Corporate-Governance-Rahmen.
- Liese, Much Adoe About Nothing? oder: Ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet, eine Compliance-Organisation zu implementieren?, BB-Spezial 5/2008, S. 17–22.
- Liese/Schulz, Risikomanagement durch Compliance-Audits, BB 22/2011, S. 1347–1353.
- Nehmet, Compliance im Wandel. Compliance Management System: Gesetzliche Anforderungen und Prüfungserfordernisse, 2012 URL: http://www.bankrecht.uni-rostock.de/fileadmin/Jura_Bankrecht/DT_Herr_Nemet_-_Compliance_im_Wandel_03.07.2012.PDF (Abrufdatum: 7.9.2012).
- Regierungskommission, Kodexbeschlüsse 2012a, URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2012/Medienpraesentation_Kodexanpassungen_2012_de.pdf (Abrufdatum: 7.9.2012).

- Regierungskommission, Corporate Governance Report 2012b, URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/Praesentation_Corporate_Governance_%20Report_April_2012.pdf (Abrufdatum: 7.9.2012).
- Remberg, Wie viel Compliance braucht der Mittelstand?, BB 3/2012, S. 1.
- Ringleb/Kremer/Lutter/Werder, Deutscher Corporate Governance Kodex, 4. Aufl., München 2010.
- Sassen, Integration des Controllings in das Corporate Governance-System einer Aktiengesellschaft, ZfC 2012, S. 323–329.
- Schäfer/Wulf, Auswirkungen der Corporate Governance auf das Controlling. Praxisstudie bestätigt theoretisch abgeleitete Erwartungen, ZCG 3/2012, S. 113–117.
- Schartmann/Büchner, Interne Revision heute – ein Eckpfeiler für mehr Compliance, ZIR 2/2011, S. 63–70.
- Schönrock, Compliance und die Aufgaben der Internen Revision am Beispiel mittelständischer Unternehmen der Immobilienwirtschaft, ZIR 3/2011, S. 115–121.
- Spindler, Zur Zukunft der Corporate Governance Kommission und des § 161 AktG, NZG 2011, S. 1007–1013.
- Tüllner, Integration von Governance, Risikomanagement und Compliance, ZCG 3/2012, S. 118–121.
- Werder/Bartz, Corporate Governance Report 2012: Kodexregime und Kodexinhalt im Urteil der Praxis, DB 16/2012, S. 869–878.
- Werder/Talauicar, Kodex Report 2010: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, DB 16/2010, S. 853–861.
- Wolf, Der Compliance-Officer – Garant, hoheitlich Beauftragter oder Berater im Unternehmensinteresse zwischen Zivil-, Straf- und Aufsichtsrecht?, BB 22/2011, S. 1154–1360.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
Updates nach Bedarf
à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
Jahresbezugspreis
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeits-hilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungs-berichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrech-nung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Auf-gabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version *Haufe Controlling Office*



Der Controlling-Berater
Broschur, inkl. Zugang
zur stets aktuellen
Online-Version *Haufe
Controlling Office*
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
Aktualisierung 5 Bände
pro Jahr



Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz. Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/> Haufe Controlling Office	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.)
<small>DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version zzgl. Versandpauschale 6,90 €</small>		

<input type="checkbox"/> Haufe Controlling Office	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.)
<small>Online-Version Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €</small>		

<input type="checkbox"/> Der Controlling-Berater	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.)
<small>Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i>; 5 Bände pro Jahr zzgl. Versandpauschale 3,00 €</small>		

Firma

Herr Frau
Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Darauf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzugelt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungs-Service gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Per Internet:
www.haufe.de/bestellung

Per E-Mail:
bestellung@haufe.de

Per Fax:
0800 50 50 446*

Per Telefon:
0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!