Deloitte.

Compliance im Mittelstand

Aus der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand"

Compliance im Mittelstand

Vorwort

Mittelstand – das Rückgrat der Wirtschaft

Die vielfach zitierte These „Der Mittelstand bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft" hat sich in der aktuellen Wirtschafts-, Währungs- und Vertrauenskrise eindrucksvoll bestätigt. Mittelständische Unternehmen sind die wahren Champions der deutschen Wirtschaft und vieler anderer entwickelter Volkswirtschaften rund um den Globus. Sie tragen in erheblichem Umfang zur Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung bei. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen durch eigenständige Geschäftsmodelle, schlankere Strukturen und eine besondere Kultur. Viele strategische Fragestellungen müssen anders beantwortet werden als bei den ökonomischen Riesen. Mittelständler besetzen häufig Nischen und sind dabei nicht selten Weltmarktführer oder befinden sich in der internationalen Spitzengruppe. Internationalität ist keine Zukunftsvision, sondern gelebter Alltag. Innovation kommt aus dem mittelständischen Praxislabor. Mittelständische Unternehmer kennen ihre Kunden persönlich und sind außergewöhnlich flexibel. Flache Hierarchien sind für sie der kürzeste Weg zum Erfolg. Private Eigentumsverhältnisse und visionäre Führungspersönlichkeiten stellen den direkten Bezug zwischen Zukunftsorientierung und Risikoausgleich her.

Erfolgsfaktorenforschung für den Mittelstand

Der Mittelstand hat eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Deloitte treibt die Forschung zu den speziellen Belangen des Mittelstands voran und unterstreicht auch damit seinen Anspruch als Partner des Mittelstands. So entstand im Jahre 2007 das wissenschaftlich unabhängige Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Das Institut erforscht die bedeutsamen Erfolgsfaktoren im Mittelstand mit dem Ziel, Einsichten in die Trends von morgen zu gewinnen. Dies kommt den mittelständischen Unternehmen direkt zugute. Die Forschungsergebnisse bilden die Grundlage der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand". Darin bringen wir nicht zuletzt das Denken der Praxis auf den Prüfstand der wissenschaftlichen Forschung.

Nach den ersten vier Bänden „Talente für den Mittelstand" (05/2008), „Unternehmensführung und Controlling" (09/2008), „Die Zukunft des CFO im Mittelstand" (11/2009) und „Beiräte im Mittelstand" (6/2010) widmet sich der vorliegende fünfte Band der Reihe nun einem weiteren Erfolgsfaktor, der aus unserer Sicht nicht nur vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen eine besondere Rolle einnimmt: Compliance im Mittelstand.

Der aus dem angelsächsischen Bereich stammende Begriff Compliance ist längst ein fester Bestandteil der Corporate Governance kapitalmarktorientierter Unternehmen geworden. Aus zahlreichen Beratungsgesprächen mit unseren mittelständischen Mandanten wissen wir, dass sich auch diese mit dem Thema Compliance beschäftigen. Das Mittelstandsinstitut ist in der nun vorliegenden Studie der Frage nachgegangen, ob das Compliance-Management auch im Mittelstand angekommen ist und welche spezifischen Ausprägungen dieses bei den befragten Mittelständlern hat.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre unserer Studie.

Jürgen Reker
Partner Deloitte
Leiter Mittelstandsprogramm

Inhaltsverzeichnis

2 Vorwort

4 Forschungsmethoden

5 Compliance im Mittelstand: Aktionsfelder für unternehmerische Verantwortung

6 I. Eine Typisierung des Mittelstands und der Studienteilnehmer

8 II. Compliance im Verständnis mittelständischer Unternehmen

11 III. Die rechtliche und praktische Relevanz eines Compliance-Programms

13 IV. Die Bedeutung von Compliance im mittelständischen Unternehmen

17 V. Instrumente des Compliance-Managements

19 VI. Der Compliance-Beauftragte

21 VII. Einführung eines Compliance-Management-Systems

Forschungsmethoden

Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden

Für das Forschungsobjekt „Mittelstand“ gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise in Medien und Politik, nicht unterschieden zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen. So hat die Europäische Union Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst.

Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung hat das Deloitte Mittelstandsinstitut eine Typisierung vorgenommen, die quantitative und qualitative Merkmale berücksichtigt und die Betrachtung um die beiden Aspekte Besitz und Leitung erweitert.

Fragebögen

Ziel des Forschungsprojekts „Compliance im Mittelstand“ des Deloitte Mittelstandsinstituts ist es vor allen Dingen, einen empirischen Überblick über die Funktionen, Organisation und Instrumente des Compliance-Managements im Mittelstand zu gewinnen. Hierzu wurden 1.789 Fragebögen verschickt; von den Rückläufen waren 173 Fragebögen verwertbar, dies entspricht einer Rücklaufquote von 9,7 Prozent.

Persönliche Experteninterviews

Nach Abschluss der Studie wurden Experteninterviews geführt mit dem Ziel, die Ergebnisse der empirischen Studie zur Diskussion zu stellen und einen vertieften Blick in einzelne Fragestellungen zu erhalten. Es wurden dazu fünf Experten, zwei davon waren Anwälte, weitere zwei Professoren und schließlich ein Manager befragt.

Compliance im Mittelstand: Aktionsfelder für unternehmerische Verantwortung

Unternehmer und Manager wissen, dass die Öffentlichkeit eine große Sensibilität dafür entwickelt hat, ob Unternehmen die geltenden Regeln für verantwortliches unternehmerisches Handeln beachten. Der verschiedentlich festzustellende Vertrauensverlust in das Unternehmertum, aber auch die verschärften Konsequenzen von Verfehlungen haben auch den Mittelstand längst wachgerüttelt. Um den Herausforderungen zu begegnen, wird die Unternehmensüberwachung ergänzt durch ein Compliance-Programm. Im Folgenden stellen wir vor dem Hintergrund der Ergebnisse und Daten des Deloitte Mittelstandsinstituts den aktuellen Stand in der Praxis dar.

Was ist Compliance-Management?

Das Verständnis von Compliance hat sich in den letzten Jahren erweitert. Begriff und Konzept stellen nicht mehr rein auf die Erfüllung gesetzlicher Regelungen ab, sondern sind vielmehr im Kontext einer wert- und werteorientierten Unternehmensführung zu betrachten. Was ist zu tun, um regelkonformes Verhalten sicherzustellen? Im zweiten Kapitel dieser Studie befassen wir uns mit Compliance-Management und der Frage, ob Compliance im Mittelstand angekommen ist und welches Verständnis über Compliance in der Praxis des Mittelstands heute besteht.

Besteht die Notwendigkeit für ein Compliance-Programm?

Von den Unternehmen wird gefordert, die geltenden Gebote und Verbote zu kennen und zu beachten. Gesellschafts- und strafrechtliche Vorschriften kodifizieren die Verantwortlichkeit der Geschäftsführung gerade auch im Hinblick auf ihre Aufsichtspflicht. Ist ein Compliance-Programm zur Risikoprävention das Gebot der Stunde und welche praktische Notwendigkeit spricht für ein Compliance-Programm im mittelständischen Unternehmen? Im dritten Kapitel stellen wir die Rahmenbedingungen dar und geben Hinweise zur praktischen Relevanz eines Compliance-Programms.

Welche Bedeutung hat Compliance im mittelständischen Unternehmen heute?

Klassisch werden die Funktionen des Compliance-Managements in Prävention, Korrektur, Information, Kommunikation und Dokumentation gegliedert. Welche Aufgaben sieht der Mittelstand als vorrangig an? Auf welche Unternehmensbereiche fokussiert er seine Compliance-Aktivitäten? Wie sieht der mittelständische Eigentümer oder Manager die Relevanz konkreter Gesetze, Normen und Standards im Hinblick auf Compliance? Die vorliegende Studie enthält im vierten Kapitel die Ergebnisse der Untersuchung in diesen Bereichen.

Welche Instrumente des Compliance-Managements bevorzugt die Praxis?

Die Instrumente des Compliance-Managements sind vielfältig. Mit der Nutzungsintensität von Instrumenten, die in der Praxis anzutreffen sind, sowie der Bewertung von Sanktionierungsmechanismen befassen wir uns im fünften Kapitel.

Ist Compliance Chef-Sache?

Die Frage, ob im Unternehmen eine spezielle Compliance-Stelle eingerichtet werden soll, beschäftigt erwartungsgemäß die mittelständischen Unternehmen in besonderem Maße. Wird ein Compliance-Beauftragter ernannt? Soll er gegebenenfalls das Compliance-Management neben anderen Aufgaben wahrnehmen? Wem soll er hierarchisch unterstellt werden? Das sechste Kapital widmen wir diesem Fragenkomplex.

Gibt es ein Compliance-Management-System, das sinnvoll auf andere Unternehmen übertragen werden kann?

Es kann kein Zweifel daran bestehen, dass es kein Compliance-Management-System gibt, das auf alle mittelständischen Unternehmen übertragen werden kann. In Kapitel sieben skizzieren wir einen Weg, der zur Einführung und Fortentwicklung eines maßgeschneiderten Compliance-Management-Systems führt.

I. Eine Typisierung des Mittelstands und der Studienteilnehmer

Mittelständische Unternehmen erwirtschaften einen Großteil der Wertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft und sind in breiter Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft ein täglich diskutiertes Marktsegment.

Verwunderlich ist, dass im Gegensatz zu dieser außerordentlichen Relevanz zur Beschreibung des Marktsegmentes „Mittelstand" ähnliche oder synonym verwendete Begriffe verwendet werden, deren Inhalt und Abgrenzung unklar ist. So werden z.B. die Begriffe kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand sowie Familienunternehmen nebeneinander verwendet.

Eine Eingrenzung des Begriffs Mittelstand alleine durch quantitative Definitionen erweist sich als nicht hinreichend. Dieser Untersuchung liegt die Definition des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI) zugrunde, die neben den in Abb. 1 genannten Größenklassen auch qualitative Merkmale berücksichtigt:

- Eigentümergeführte Unternehmen und Familienunternehmen
- Managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder bis zu einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio Euro
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen

Abb. 1 – Quantitative Mittelstandsdefinition des Deloitte Mittelstandinstituts (DMI)

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. Euro
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. Euro
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. Euro
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. Euro

Zur Vervollständigung der Beschreibung des Mittelstandes ist die Betrachtung um die beiden Aspekte Besitz und Leitung erweitert. Danach lassen sich fünf charakteristische Unternehmenstypen innerhalb des Mittelstands unterscheiden (Abb. 2).

Für die Untersuchung der Compliance im Mittelstand wurden insbesondere Eigentümer-Unternehmen, Familienunternehmen und fremdgeführter Mittelstand, also der gesamte Mittelstand mit Familientradition, betrachtet.

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen ist als Eigentümer-Unternehmen zu klassifizieren. Sowohl Besitz als auch Leitung können eindeutig einer Einzelperson zugeordnet werden.

Familienunternehmen weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Oberster Entscheidungsträger ist stets ein Familienmitglied – auch dann, wenn ein Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist.

Der fremdgeführte Mittelstand schließlich zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft werden in Anlehnung an die quantitative Mittelstandsdefinition des DMI nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter oder 600 Millionen Euro Umsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit vergleichbaren Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit Publikumsgesellschaften vergleichbar.

Die Studienteilnehmer

Der Kreis der 173 an der Studie teilnehmenden Unternehmen weist eine hohe Heterogenität auf, dies ist typisch für den Mittelstand in Deutschland.

Die klassischen Rechtsformen des Mittelstands dominieren: 65% der Studienteilnehmer betreiben ihr Unternehmen als GmbH, weitere 23% als GmbH & Co. KG.[1]

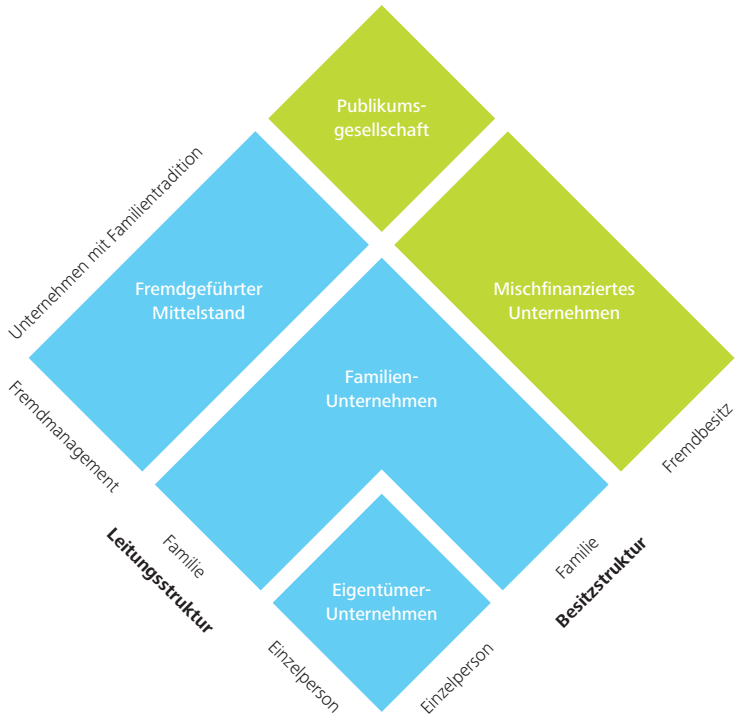
Rund die Hälfte (52%) der Unternehmungen sind dem verarbeitenden Gewerbe einschl. Energie/Wasser zuzuordnen.[2] 17% gaben an, in Handel, Gastgewerbe und Verkehr tätig zu sein. Weitere 12% sind im Baugewerbe aktiv, öffentliche und private Dienstleister sind zu 9% vertreten.

Der durchschnittliche Jahresumsatz der an der Studie teilnehmenden Unternehmen beträgt rund 236 Millionen Euro. Von diesen Unternehmen erzielen 47% zwischen 60 und 600 Millionen Euro Jahresumsatz, bei 36% liegt der Umsatz zwischen 6 und 60 Millionen, 8% geben an, mehr als 600 Millionen Euro umzusetzen.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei 1.563 Personen, 45% beschäftigen zwischen 300 und 3.000, weitere 39% zwischen 30 und 300 Mitarbeitern. Lediglich 8% zählen mehr als 3.000 Beschäftigte.

Die durchschnittliche Anzahl der Standorte beträgt 9,1, lediglich 22% geben an, nur einen Standort zu besitzen. Von den Studienteilnehmern geben 74% an, (angestellte) Manager zu sein, ein Viertel (25%) ist Eigentümer bzw. Gesellschafter.

Abb. 2 – Unternehmenstypen des Mittelstandes



[1] Hierzu sowie im Folgenden wurde nicht von allen Probanden eine Angabe gemacht.

[2] Branchenkategorisierung gemäß den Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft.

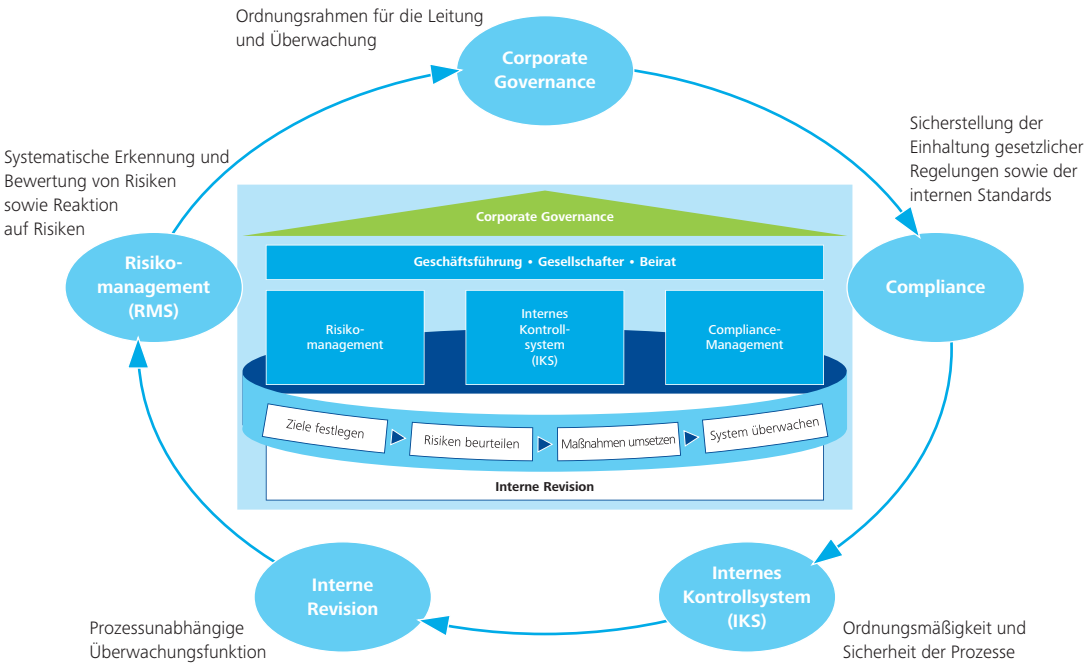
II. Compliance im Verständnis mittelständischer Unternehmen

Vor gut zehn Jahren war Compliance im deutschen Sprachraum ein noch gänzlich unbekannter Begriff. Der dem anglo-amerikanischen Rechtskreis entstammende Fachbegriff umschreibt die Pflicht, die für Unternehmen geltenden Regelungen zu beachten. Der Umfang der relevanten Regelungen ist dabei stets branchenbezogen, teilweise länderspezifisch bzw. vom beteiligten Rechtsraum abhängig. In den letzten Jahren neu hinzugekommen ist die Einbettung der Compliance in ein größeres Gesamtbild. So stellen Begriff und Konzept nicht mehr rein auf die Erfüllung gesetzlicher Regelungen ab, sondern sind vielmehr im Kontext einer wert- und werteorientierten Unternehmensführung zu betrachten. In diesem Sinne erfordert Compliance ein pro-aktives Vorgehen der Geschäftsleitung.

Das Compliance-Management-System umfasst alle Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zur Sicherstellung des regelkonformen Verhaltens. Compliance-Management ist als zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Compliance-Aktivitäten eines Unternehmens zu verstehen. Ein solches Compliance-Management ist letztlich Bestandteil der Unternehmensüberwachung, die aus Corporate Governance, Compliance, Internem Kontrollsystem, Interner Revision und Risikomanagement besteht (Abb. 3).

Bereits 85% der Studienteilnehmer beschäftigten sich persönlich mit Compliance, 80% taten dies auch im Rahmen ihrer Tätigkeit im Unternehmen. Ein Compliance-Management existiert dagegen erst in knapp der Hälfte (48%) der Unternehmen, 18% planen die Einführung. Diese Zahlen zeigen, dass Compliance im Mittelstand angekommen ist.

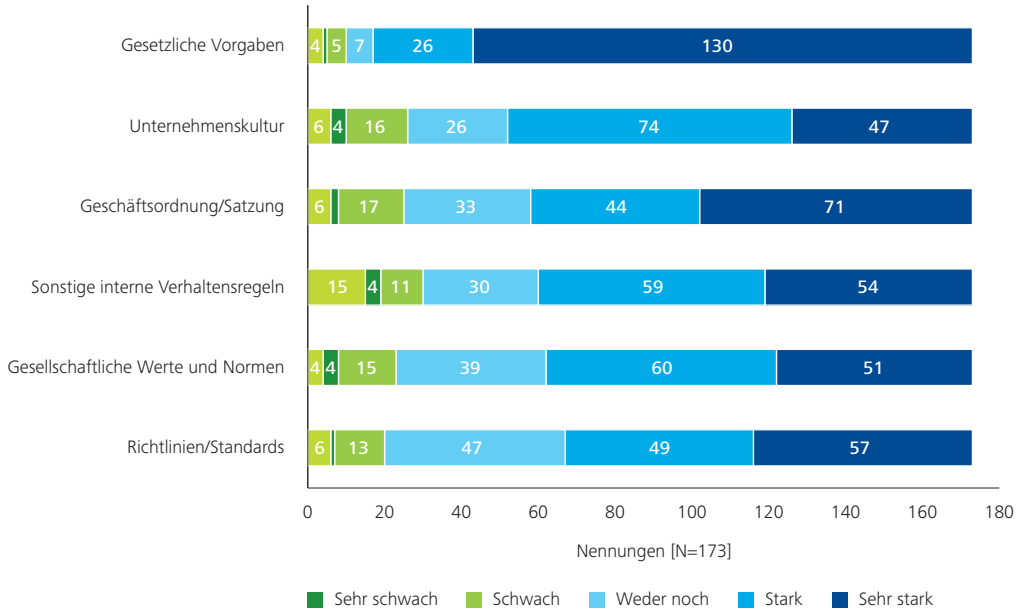
Abb. 3 – Compliance als Teil der Unternehmensüberwachung



Welches Verständnis über Compliance besteht in der Praxis? In einer Aufzählung von sechs vorgegebenen Bereichen urteilten die an der Studie teilnehmenden mittelständischen Eigentümer und Manger über deren Relevanz (Abb. 4).

Gesetzliche Vorgaben sind für die befragten Mittelständler mit großem Abstand das zentrale Thema des Compliance-Managements. Konkret handelt es sich hier zumeist um die Einhaltung von Gesetzen, um nicht in die Haftung genommen werden zu können. Dabei geht es sowohl um die Vermeidung der persönlichen Haftung als auch der des Unternehmens. Auffällig ist, dass auch allen weiteren hier aufgeführten Bereiche durchweg eine hohe Bedeutung zugeordnet wird. Dies gilt sowohl für interne Regelungen als auch für gesellschaftliche Normen und Werte.

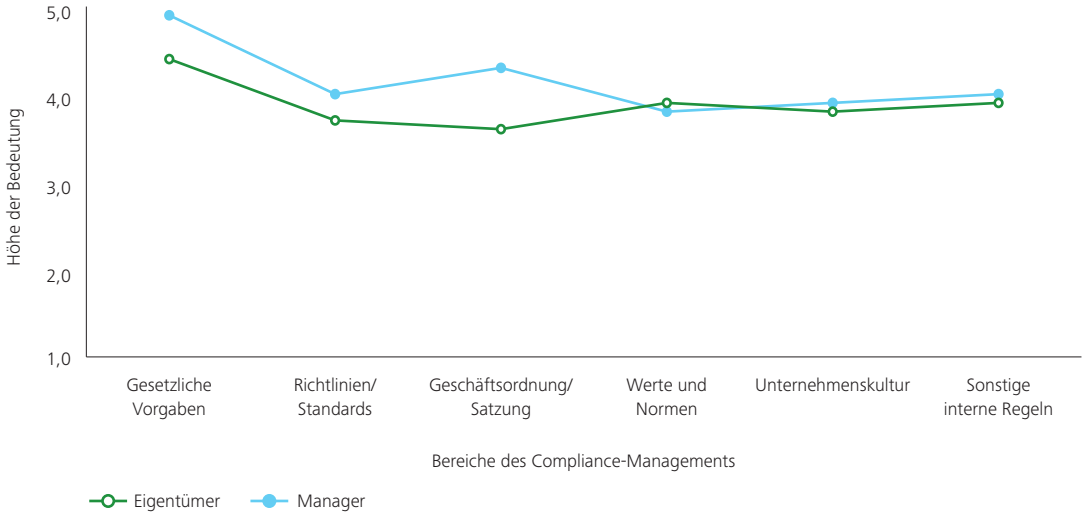
Abb. 4 – Compliance-relevante Bereiche im Unternehmen



Einflüsse der Unternehmensgröße auf die als relevant erachteten Compliance-Bereiche sind nach dem Ergebnis der Studie zu vernachlässigen. Deutlich aufschlussreicher erscheint die Analyse nach den Einflüssen der Leitungsstruktur (Abb. 5).

Besonders die Geschäftsordnung bzw. die Satzung, Richtlinien und Standards sowie gesetzliche Vorgaben werden in den von Managern geführten Unternehmen stärker als Compliance-relevante Bereiche eingeschätzt. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass Eigentümer aufgrund ihrer stärkeren Machtposition im Regelfall keinen so hohen Rechtfertigungsbedarf gegenüber Stakeholdern empfinden. Werten und Normen kommt in Eigentümer-geführten Unternehmen eine höhere Bedeutung zu.

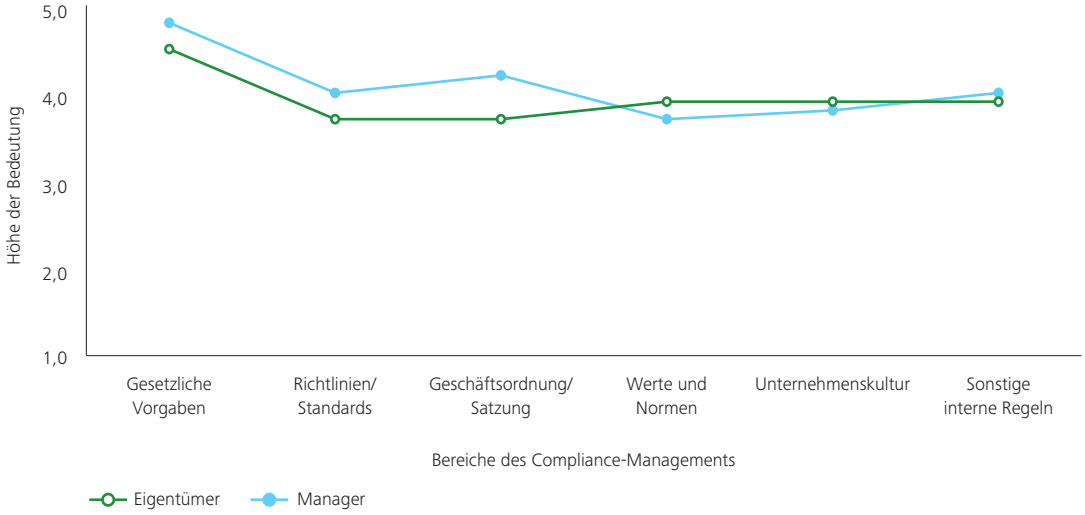
Abb. 5 – Compliance-Bereiche und Leitungsstruktur



Die Einschätzung der Bedeutung der Compliance-Bereiche in Abhängigkeit von der Existenz eines Aufsichtsgremiums rundet das Bild ab (Abb. 6).

Deutlich zeigt sich, dass unter Compliance-Gesichtspunkten in Unternehmen mit Aufsichtsgremium den in der Unternehmensverfassung bzw. Geschäftsordnung schriftlich niedergelegten Regeln eine höhere Bedeutung zugemessen wird. Ähnliches gilt für Richtlinien und Standards.

Abb. 6 – Compliance-Bereiche und Aufsichtsgremium



III. Die rechtliche und praktische Relevanz eines Compliance-Programms

Eine gesetzliche Verpflichtung, individuelle Compliance-Regeln aufzustellen und zu beachten, besteht nicht. Jedoch wird von den Unternehmen gefordert, sämtliche geltenden Ge- und Verbote zu kennen und zu beachten. Es ist eine Verpflichtung der Geschäftsleitung sicherzustellen, dass dies auch erfolgt. Im Rahmen des Gesellschaftsrechts regelt der § 43 GmbHG die Pflicht eines Geschäftsführers, die „Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden". Als zentrale strafrechtliche Grundlage für seine Verantwortlichkeit wird meist der § 130 OWiG genannt, der unter anderem als haftungserweiternd angesehen werden kann, da zur Anwendung dieser Vorschrift eine fahrlässige Aufsichtspflichtverletzung ausreicht.

Die Geschäftsführung wird sich also bereits im Rahmen der Anwendung des allgemeinen Sorgfaltsmaßstabs sowie in Abwägung ihrer strafrechtlichen Verantwortung mit der Frage befassen, ob die Einrichtung eines Compliance-Programms bzw. einzelner Maßnahmen zur Risikoprävention erforderlich ist.

Ferner ergibt sich bereits die praktische Notwendigkeit der Compliance direkt aus der Vermeidung der mit nichtregelkonformen Verhalten verbundenen Kosten. Im Vordergrund stehen die Kosten aus den rechtlichen Folgen wirtschaftskriminellen Verhaltens, diese umfassen Geldbußen, Freiheitsstrafen, Ersatzansprüche, Auftragssperren und sonstige behördliche Auflagen. Speziell auf internationaler Ebene können Geldbußen sogar existenzbedrohend werden. Auch die im Zuge der Aufarbeitung wirtschaftskrimineller Delikte anfallenden Kosten dürfen nicht unterschätzt werden. Neben diesen direkten Kosten beeinträchtigen letzten Endes die Reputations- und Vertrauensverluste das Unternehmen erheblich (Abb. 7).

Abb. 7 – Compliance-Treiber

Welchen Nutzen zieht das mittelständische Unternehmen aus der Compliance-Arbeit? Die Erfolgswirkung von präventiven Maßnahmen ist, ebenso wie die Wirkungsweisen von vertrauensfördernden und die Unternehmenskultur positiv prägenden Verhaltensweisen, nicht direkt messbar. Der Nutzen der Compliance-Arbeit liegt allerdings häufig auf der Hand (Abb. 8).

Abb. 8 – Nutzen der Compliance-Arbeit

Compliance/ Compliance-Management

- Bringt Transparenz
- Hilft finanzielle Schäden/Organhaftung zu vermeiden
- Unterstützt die Vermeidung von Reputationsschäden
- Prägt das Führungsverhalten
- Fördert das Vertrauen in die Mitarbeiter
- Gegenseitiges Vertrauen gibt dem Mittelstand die notwendige Flexibilität
- Erkennbare Kontrollen geben dem Mittelstand die erforderliche Sicherheit

IV. Die Bedeutung von Compliance im mittelständischen Unternehmen

Die Funktionen des Compliance-Managements werden in der Theorie klassisch in Prävention, Korrektur, Information, Kommunikation und Dokumentation gegliedert. Primäre Funktion des Compliance-Managements ist die Prävention von Verstößen gegen Gesetze, sonstige externe Regeln sowie interne Verhaltensvorgaben und damit auch der Schutz vor den mit Zuwiderhandlungen einhergehenden Konsequenzen.

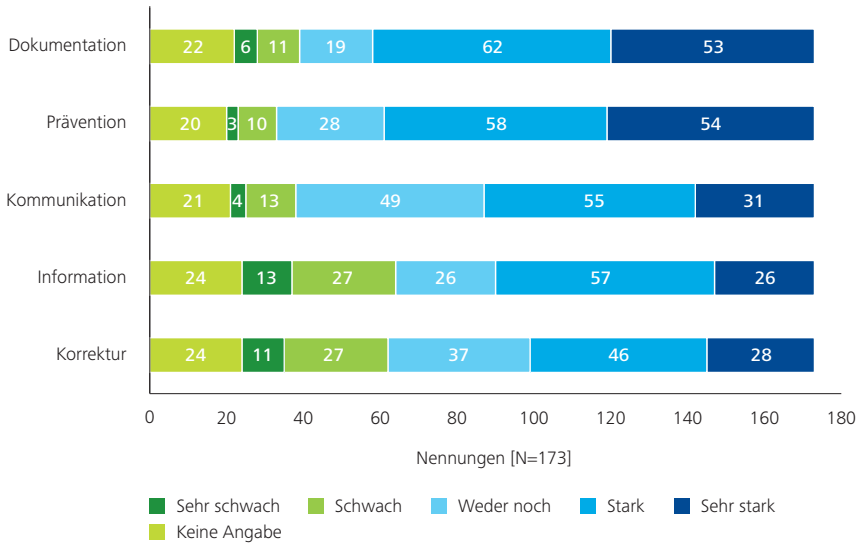
Das Compliance-Management hat darüber hinaus nicht nur für die Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen und unternehmensspezifischen Regelungen zu sorgen, sondern auch durch die erhöhte Transparenz der Unternehmensabläufe rechtzeitig Korrekturmaßnahmen zur Sicherung des Fortbestands und der Handlungsfähigkeit des Unternehmens einzuleiten.

Regeln können nur eingehalten werden, wenn sie dem Empfänger auch bekannt sind. Dies sicherzustellen ist die Aufgabe der Informationsfunktion. Insofern kann das Compliance-Management hier Handlungsleitlinien vorgeben. Ebenso kommt dem Compliance-Management eine Kommunikationsfunktion zu. So kann durch die Kommunikation der Regeleinhaltung bei den internen und externen Stakeholdern das Vertrauen in die Verwaltung oder das Unternehmen nachhaltig gestärkt werden.

Die Dokumentationsfunktion des Compliance-Managements ist im Falle eines Regelverstoßes zur Beweisführung unerlässlich und kann etwaige Schadenersatzansprüche sowie sonstige Sanktionen gegen das Unternehmen erfolgreich abwenden oder abmildern (Abb. 9).

Die Dokumentation und die Prävention werden von den Studienteilnehmern als die am stärksten ausgeprägten Funktionen des Compliance-Managements gesehen. In der Bedeutung etwas geringer werden Kommunikation, Information und Korrektur eingestuft.

Abb. 9 – Funktionen des Compliance-Managements

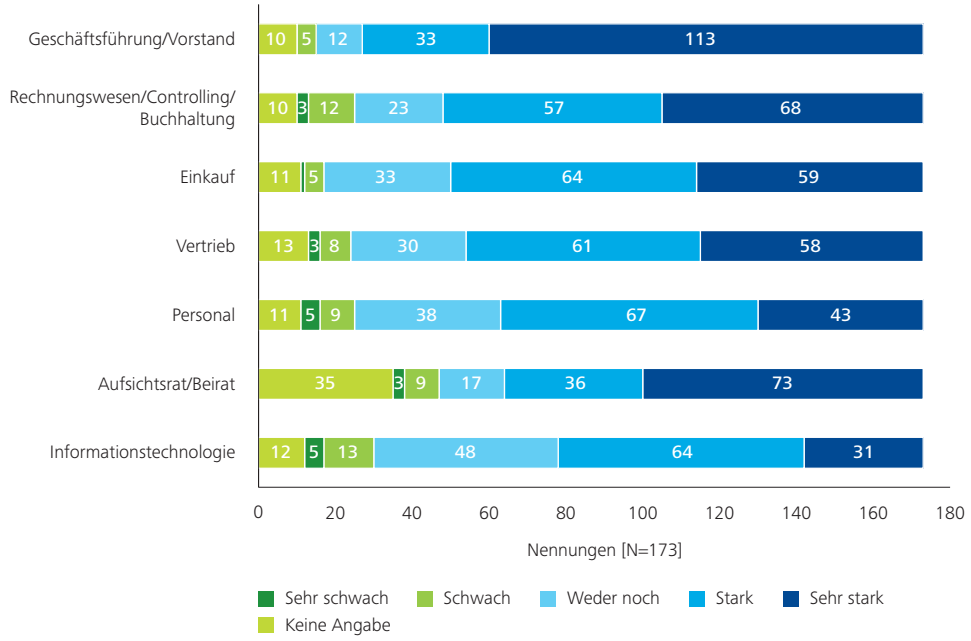


Auch mittelständische Unternehmen sind von einer verstärkten Regulierung betroffen, sodass Compliance in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens und darüber hinaus von Relevanz sein kann. Auf welche Unternehmensbereiche fokussieren die Mittelständler ihre Compliance-Aktivitäten, in welchen besteht noch Handlungsbedarf (Abb. 10)?

Der Bereich mit der absolut höchsten Relevanz für die Compliance-Arbeit ist die Unternehmensführung. Diese Einschätzung wird getrieben von Haftungsrisiken und den Bestimmungen des Ordnungswidrigkeitenrechts gemäß § 130 OWiG. Auch für das Rechnungswesen und das Controlling wird eine hohe Compliance-Relevanz gesehen. Dieser Bereich wird zum einen als besonders anfällig für Verstöße eingeschätzt, zum anderen wird gesehen, dass er für die Aufdeckung von Verstößen wichtig ist.

Das Studienergebnis zeigt auch, dass die Relevanz des Compliance-Managements über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg besteht. Lediglich in der Abteilung Informationstechnologie (IT) bleibt die Relevanz gegenüber den anderen Bereichen zurück. Es fällt weiterhin auf, dass für den Bereich Aufsichtsrat bzw. Beirat nahezu zwei Drittel der Studienteilnehmer sogar eine sehr starke Bedeutung des Compliance-Managements sehen. Diese Beurteilung bestätigt den Einfluss der Existenz eines Aufsichtsgremiums auf die Einrichtung eines Compliance-Managements.

Abb. 10 – Relevanz in den einzelnen Unternehmensbereichen



Unbestritten ist die außerordentliche Bedeutung rechtlicher Regelungen für die Compliance im Mittelstand. Die Frage nach der Wesentlichkeit konkreter Gesetze, Normen und Standards wurde wie in Abbildung 11 dargestellt beantwortet.

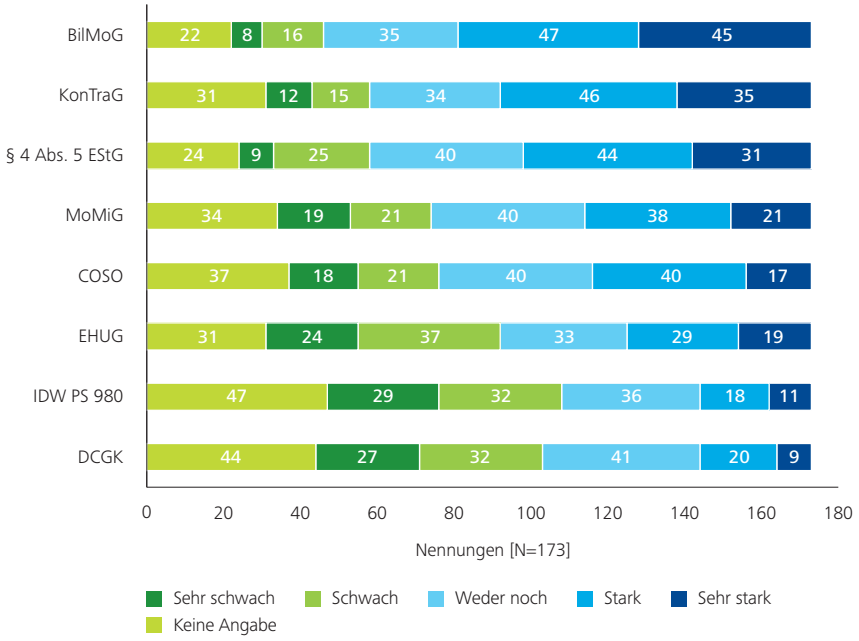
Als wichtigstes Gesetz wurde das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) identifiziert. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie die Regelungen zu den bei der Gewinnermittlung abziehbaren Betriebsausgaben (§ 4 Abs. 5 EStG) werden ebenfalls als sehr wichtig eingeschätzt.

Das BilMoG und das KonTraG schärfen den Blick auf die Rechte und Pflichten von Organen im Zusammenhang mit Chancen und Risiken im Unternehmen. Die Einschätzung der Bedeutung der Vorschrift des § 4 Abs. 5 EStG spiegelt sicher auch die Erfahrungen im Rahmen von steuerlichen Betriebsprüfungen wider. Zunehmend droht den Steuerpflichtigen neben der zinsbewehrten Nachzahlung von Steuern auch die Frage nach einer steuerstrafrechtlichen Qualifizierung von Feststellungen der Betriebsprüfung.

Gesetzesnovellen, die den Organen zusätzliche Pflichten auferlegen, deren Nichteinhaltung mit Ordnungswidrigkeitsstrafen oder wirtschaftlichen Nachteilen belegt sind, stehen nicht so stark im Fokus. Zu dieser Gruppe zählen das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) sowie das Gesetz über elektronische Handelsregister- und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG).

Als vergleichsweise wenig bedeutsam werden von den mittelständischen Unternehmern und Managern Standards eingeordnet, die privatwirtschaftliche Organisationen wie bspw. das COSO bzw. das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980) oder die Regierungskommission der Bundesrepublik Deutschland (DCGK, Deutscher Corporate Governance Kodex) erarbeitet haben.

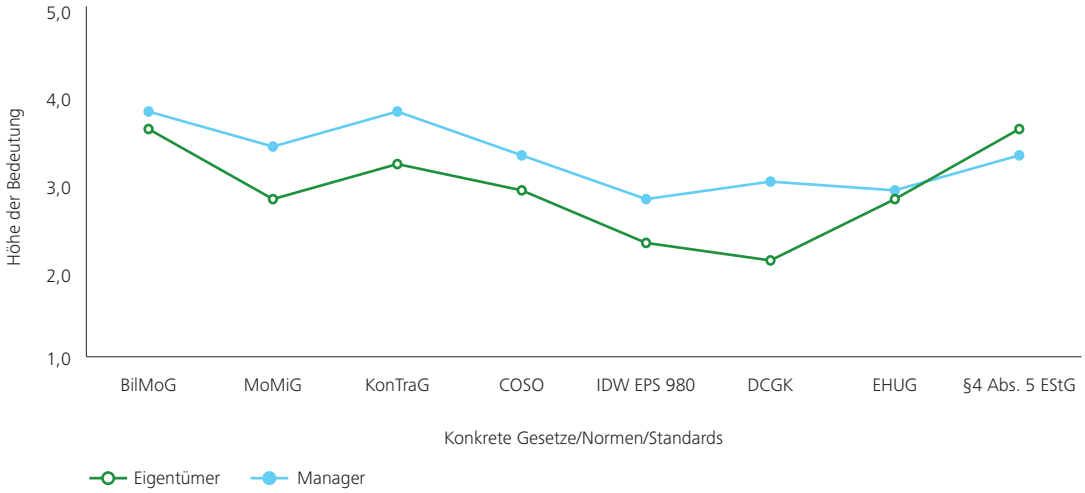
Abb. 11 – Relevanz konkreter Gesetze, Normen und Standards



Gerade aus mittelständischer Sicht erscheint die Frage interessant, welchen Einfluss die Leitungsstruktur auf die Beurteilung der Relevanz der konkreten Regelungen hat. Es zeigt sich das in Abbildung 12 dargestellte Bild.

Manager schätzen beinahe alle konkreten Regelungen als relevanter ein, als dies Eigentümer tun. Lediglich die steuerliche Regelung zu den Betriebsausgaben (§ 4 Abs. 5 EStG) wird von den Eigentümern als bedeutsamer empfunden. Eine Relevanz des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wird von Managern in starkem Gegensatz zu den Eigentümern gesehen.

Abb. 12 – Konkrete Regelungen und Leitungsstruktur



V. Instrumente des Compliance-Managements

Die Instrumente des Compliance-Managements sind vielfältig. Zu Instrumenten, die in der Praxis anzutreffen sind, wurde deren Nutzungsintensität abgefragt, dies führte zu einem interessanten Profil (Abb. 13).

Generell lässt sich festhalten, dass 85% der Mittelstandsunternehmen hauptsächlich das (positive) Vorleben der Führungskräfte als Instrument des Compliance-Managements zur Verankerung der Compliance vorsehen. Dies ist eine hervorragende Grundlage, um im Unternehmen dem Anliegen Compliance die absolut notwendige Aufmerksamkeit und Bedeutung zu verschaffen. Ausreichend ist das positive Vorleben allerdings nicht. Gleiches gilt für die Nutzung des Unternehmensleitbildes zur Umsetzung der Compliance.

Nicht überraschend ist der überwiegende Einsatz von Einzelanweisungen, arbeitsvertraglichen Regelungen und Verhaltenskodizes. Diese Instrumente können in der Alltagspraxis mit überschaubarem zusätzlichem Aufwand eingebracht werden. Auffällig ist die eher geringe Intensität, mit der Compliance-Dokumentationen wie z.B. Broschüren, Berichtswesen und Checklisten genutzt werden. Eine wirksame Verankerung der Compliance erscheint ohne schriftliche Erfassung der für das jeweilige Unternehmen relevanten Regeln kaum praktikabel. Es gilt dabei zu beachten, einerseits den Grad der Formalisierung möglichst gering zu halten (damit die für die tägliche Praxis erforderliche Flexibilität erhalten bleibt), andererseits die erforderliche organisatorische Stabilität durch kodifizierte Regeln zu unterstützen.

Es stellt sich die Frage, ob ein Unterschied im Einsatz von Instrumenten des Compliance-Managements festzustellen ist zwischen Unternehmen, die von Eigentümern oder Managern geführt werden (Abb. 14).

Besonders große Unterschiede zeigen sich in der Nutzung eines Compliance-Berichtswesens sowie von Verhaltenskodizes. Die Vermutung liegt hier nahe, dass von Eigentümern geführte Unternehmen vermehrt allgemein gehaltene Instrumente einsetzen, während Manager in den Unternehmen schon wegen ihrer eigenen Verantwortlichkeit klarere Regelungen zu treffen versuchen.

Abb. 13 – Genutzte Instrumente zur Verankerung der Compliance

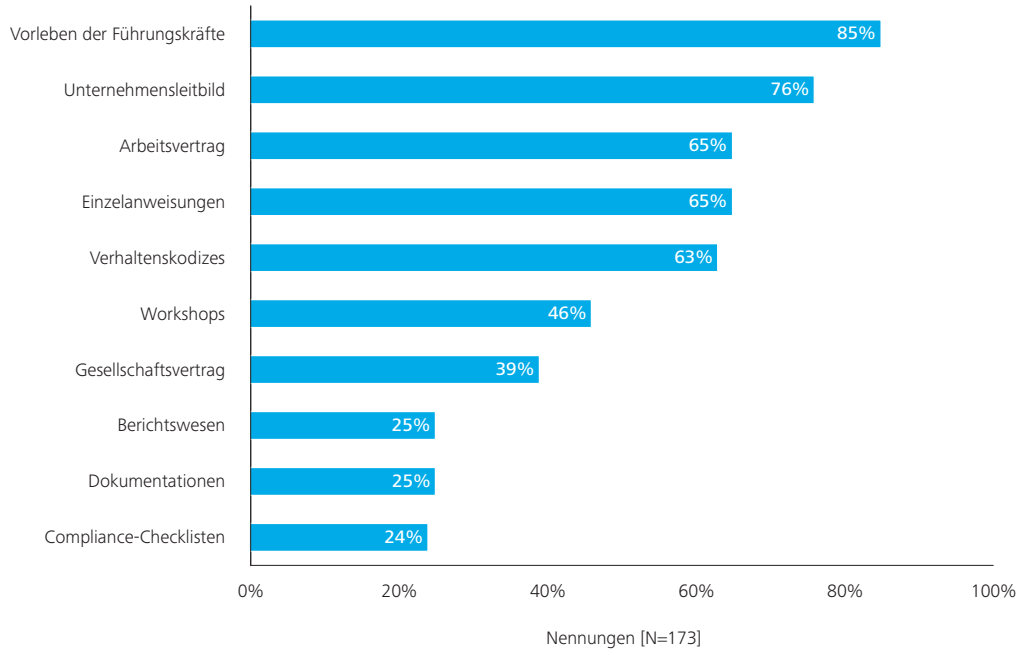
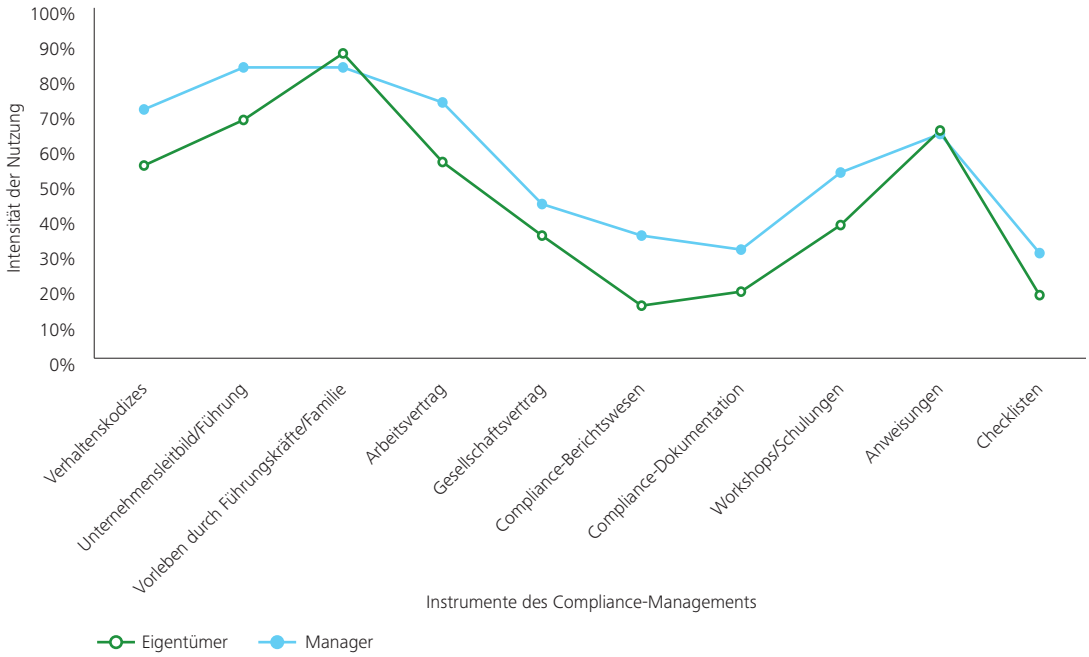


Abb. 14 – Instrumente des Compliance-Managements und Leitungsstruktur

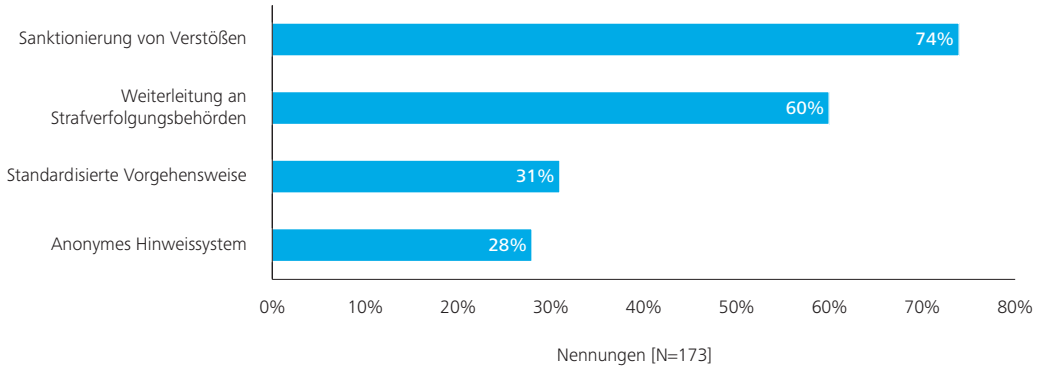


Zum Umgang mit Compliance-Verstößen stellt sich die Frage, inwieweit mittelständische Unternehmen selbst Aufklärungarbeit betreiben und wie sie mit Feststellungen umgehen (Abb. 15).

Sanktioniert werden Verstöße bei 74% der Unternehmen, 60% leiten Verstöße an die Strafverfolgungsbehörden weiter. Lediglich 31% haben standardisierte Prozesse bei der Verfolgung von Compliance-Verstößen und 28% verwenden ein anonymes Hinweissystem.

Ein anonymes Hinweissystem, Whistle-Blowing-System genannt, ist ein Meldeverfahren für Hinweisgeber und grundsätzlich eines der Kernelemente eines effektiven Corporate-Compliance-Programms. Die Implementierung eines solchen Meldeverfahrens und der verbundenen Schutzelemente für Hinweisgeber wird durch das Fehlen gesetzlicher Regelungen allerdings erschwert. Es bleibt den Unternehmen selbst überlassen, welche Art von System ihrem Unternehmen oder ihrer Unternehmenskultur am ehesten entspricht. Ein Hinweisgeber sieht sich in Deutschland vor das Problem gestellt, sein Wissen nur dann gefahrlos weitergeben zu können, wenn er zuvor die Zulässigkeit der Weitergabe geprüft hat. Dies ist in der Praxis eine hohe Hürde, zumal es keine Schutzgesetze gibt, welche potenziellen Hinweisgebern eine klare Einschätzung der Folgen ihres Tuns ermöglichen.

Abb. 15 – Bewertung von Sanktionierungsmechanismen

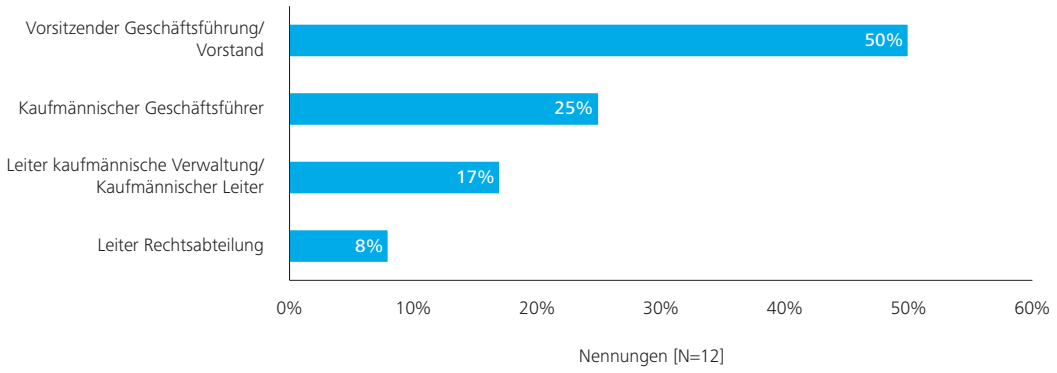


VI. Der Compliance-Beauftragte

In knapp der Hälfte der Unternehmen (49%) existiert keine spezielle Compliance-Stelle. Der befürchtete finanzielle Aufwand oder die Auffassung, dass Compliance Chefsache ist, die von der Geschäftsführung bereits ausgeführt werde, dient zur Begründung, warum das Unternehmen keine Compliance-Stelle eingerichtet hat. Allerdings wurde recht häufig (46%) ein Compliance-Beauftragter benannt. Bei dem Beauftragten handelt es sich überwiegend um eine Stabsstelle (63%), ansonsten um eine Linienstelle (37%). Wird Compliance einer Stabsstelle zugeordnet, hat diese lediglich einen begrenzten Gestaltungsspielraum. Im Falle der Linienstelle kommt dem Compliance-Beauftragten eine gewisse Unabhängigkeit durch seine eigene Weisungsbefugnis zu. Die Einordnung in die Linie kann allerdings auch nicht ungefährliche organisatorische Abhängigkeiten erzeugen.

Vor dem Hintergrund der organisatorischen Einordnung ist die Frage bedeutsam, ob der Compliance-Beauftragte sich ausschließlich um das Compliance-Management kümmert. In 83% der Fälle nimmt der Compliance-Beauftragte noch weitere Aufgaben im Unternehmen wahr. Mögliche Folgen können geringere Effizienz oder Interessenkonflikte sein. Für die Beurteilung der Stellung des Compliance-Beauftragten im Unternehmen erscheint in diesen Fällen die Frage von besonderer Bedeutung, welcher Person bzw. welchem Gremium der Compliance-Beauftragte hierarchisch unterstellt ist (Abb. 16).

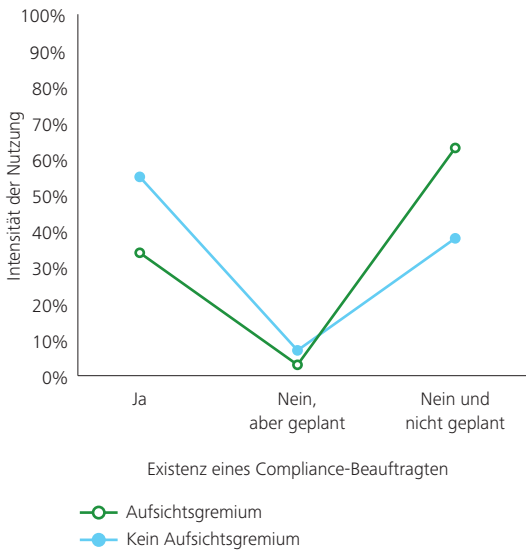
Abb. 16 – Hierarchische Unterstellung im Fall der Personalunion



In der Hälfte der Unternehmen ist die Stelle im Fall der Personalunion des Compliance-Beauftragten dem Vorsitzenden der Geschäftsführung unterstellt. Ein Viertel der antwortenden Unternehmen gibt den kaufmännischen Geschäftsführer an. Die hohe hierarchische Anbindung unterstreicht die Bedeutung, die der Compliance in diesen Unternehmen zukommt. Zu beachten ist bei dieser Betrachtung allerdings die vergleichsweise geringe Anzahl der gemachten Nennungen.

Das Vorhandensein eines Aufsichtsgremiums scheint sich auf die Existenz eines Compliance-Beauftragten auszuwirken. Unternehmen mit einem Aufsichtsrat bzw. einem Beirat verfügen deutlich öfter über einen Compliance-Beauftragten als Unternehmen ohne Aufsichtsgremium (Abb. 17).

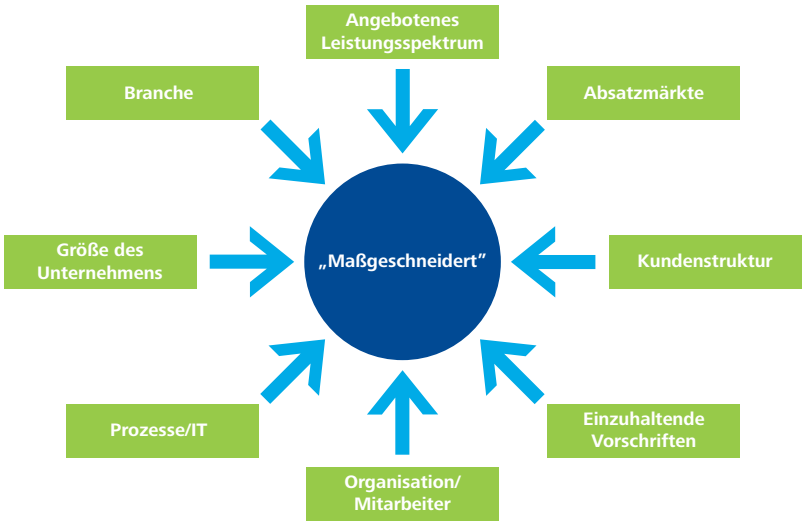
Abb. 17 – Compliance-Beauftragter und Aufsichtsgremium



VII. Einführung eines Compliance-Management-Systems

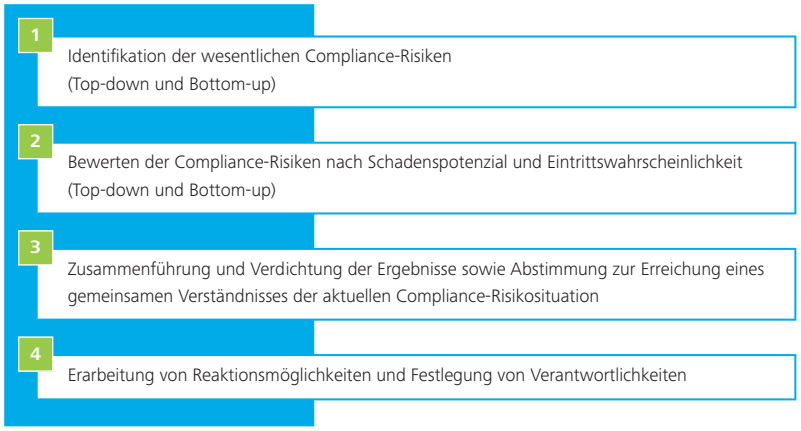
Nach den Ergebnissen der vorliegenden Compliance-Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts hat erst knapp die Hälfte der Unternehmen ein Compliance-Management eingerichtet. Zu der Frage, wie umfassend diese Organisation ist, liegen keine Erkenntnisse vor. Es kann kein Zweifel daran bestehen, dass es kein Compliance-Management-System gibt, das auf alle Unternehmen sinnvoll übertragen werden kann. Der denkbare Ansatz, Erkenntnisse aus großen kapitalmarktorientierten Unternehmen einfach zu übertragen, wird zu Ergebnissen führen, die nicht den allgemeinen Anforderungen genügen werden. Es gilt vielmehr, die Spezifika des konkreten mittelständischen Unternehmens als Ausgangsbasis für ein maßgeschneidertes Compliance-Management zu nutzen und bedarfsbezogene Schwerpunkte zu bilden (Abb. 18).

Abb. 18 – Anforderungen an ein maßgeschneidertes Compliance-Management-System



Im Folgenden wird ein Weg grob skizziert, der zur Einführung und Fortentwicklung eines Compliance-Management-Systems führt (Abb. 19).

Abb. 19 – Ein Weg zum Compliance-Management-System



Die Einführung bzw. Fortentwicklung eines Compliance-Management-Systems beginnt stets mit der Identifikation der für das Unternehmen relevanten Risiken, um die anschließenden Aktivitäten auf diese wesentlichen Betrachtungsfelder fokussieren zu können. Diese Fokussierung wird durch eine strukturierte Bewertung der Risiken nach einheitlich definierten Kriterien erzielt. In Abhängigkeit von Größe und Struktur des Unternehmens erfolgen Identifikation und Bewertung sowohl Top-down als auch Bottom-up. Ziele sind die möglichst umfassende Erfassung von relevanten Informationen einerseits als auch die aktive Einbindung aller Unternehmensteile in die Umsetzung der Compliance-Ziele anderseits. Die konsolidierten Ergebnisse zeigen die aktuelle Compliance-Risikosituation auf und sind Ausgangspunkt für die Definition von Maßnahmen und Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Zur ganzheitlichen Betrachtung der Compliance-Felder dient die in Abbildung 20 dargestellte Übersicht.

Abb. 20 – Compliance-Felder

Strategisch	Operational	Finanziell	Compliance
Unternehmensziele • Strategische Ziele • Compliance Ziele **Unternehmenskultur** • Unternehmensleitbild • Öffentlicher Bekanntheitsgrad • Image **Unternehmensplanung** • Strategische Planung • Budgetplanung • Forecasts **Portfolioentwicklung** • Portfolio-Strategie • Standort-Strategie	**Einkauf** • Begünstigung von Lieferanten (Kick back) • Ausschreibungsmanipulation **Produktion & Logistik** • Diebstahl/Schwund • Scheinvorräte **Vertrieb und Versand** • (fiktive) Beraterverträge • Preisnachlässe • Provisionen **Finanzen/Steuern** • Unterschlagung (Treasury) • Kasse/schwarze Kassen • Versicherung (Kick back) **IT/Datenschutz** • Datendiebstahl; Spionage • Missbrauch Zugriffsrechte **Personal** • Stammdatenmanipulation • Spesen	**Rechnungswesen/Reporting** • Bilanzfälschung • Bewertungsmanipulation • Reporting-Manipulation **Steuern** • Steuererklärungen • Korrekturen & Nachmeldungen • Behördliche Prüfungen, Follow-up • Steuerstrafverfahren, Sanktionen, Bußgelder **Treasury/Steuern** • Schwarzgeld • Bereicherung **Buchhaltung/Steuern** • Storno, Gutschriften • Fiktive Umsätze • Kasse, Zahlungsverkehr • Stammdatenmanipulation • Mahnwesen **Controlling/Reporting** • Kennzahlenmanipulation	**Gesetze und Richtlinien** • Umwelt • Datenschutz • Gleichstellungsgesetz • Arbeitssicherheit • Kartellrecht **Verhaltenskodex/Steuern** • Ethik • Bestechung & Korruption • Geschenkannahme • Veranstaltungen & Bewirtungen • Dienstreisen • Sponsoring & Spenden **Recht/Steuern** • Vertragsmissbrauch • Gesetzesverstöße

Um unternehmensindividuelle, auf das Unternehmen und die Erwartungen der Stakeholder zugeschnittene Maßnahmen festlegen und umsetzen zu können, bedarf es einer Risikobewertung, d.h., das Schadenspotenzial ist einzuschätzen.

Zur Identifikation der relevanten Compliance-Risiken können im ersten Schritt standardisierte Modelle verwendet werden. Anhand der dargestellten Compliance-Felder werden sowohl die jeweilige Relevanz identifiziert als auch die genaue Ausprägung beschrieben. Hierbei ist durchaus denkbar, dass die jeweiligen Felder bei unterschiedlichen Unternehmen stark abweichen können, schon die Auseinandersetzung mit den Compliance-Feldern schärft so den Blick für die wesentlichen Compliance-Risiken (Abb. 21).

Abb. 21 – Risikobewertung: Schadenspotenzial

		Strategisch	Operational	Finanziell	Compliance
Sehr hoch	**4**	Die strategischen Ziele werden überwiegend nicht erreicht.	Durch Non-Compliance kommt es zur Unterbrechung der gesamten operativen Betriebsabläufe (Diebstahl hochsensibler Daten, Ausschreibungsmanipulation).	Massive, systematische Bilanzmanipulation oder Fälschung der Finanzberichterstattung in erheblichem Umfang (Bestandsgefährdung).	Anhaltende Gesetzesverstöße im großen Umfang (z.B. Kartellrecht) begleitet von externen Untersuchungen (Reputationsrisiken).
Hoch	**3**	Ein oder mehrere strategische Ziele werden nicht erreicht.	Äußerst schwerwiegende Störung der operativen Betriebsabläufe, Diebstahl oder Veruntreuung von Firmengeldern.	Fingierte Umsätze/Rechnungen in erheblichem Umfang oder z.B. größere Bewertungs- manipulation.	Systematische und anhaltende Verstöße gegen Recht und Gesetz, die zu erheblichen Strafen bzw. zu Imageschäden führen.
Mittel	**2**	Es besteht die Gefahr, dass ein strategisches Ziel nicht erreicht wird.	Signifikante Störung bzw. Unterbrechung der operativen Betriebsabläufe.	Fingierte Umsätze/Rechnungen in mittlerem Ausmaß und Bewertungsmanipulationen.	Systematische Verstöße gegen Recht und Gesetz und signifikante Strafen.
Gering	**1**	Risiko beeinträchtigt strategische Ziele kaum.	Keine oder nur geringfügige Beeinflussung der operativen Betriebsabläufe mit geringer Auswirkung auf Bilanz/GuV.	Kleinere Reportingverstöße mit geringer Auswirkung.	Kleinere Verstöße gegen die Spesenordnung, Geschäftsessen, Geschenke etc.

Die Bewertung der Risiken erfolgt in der Regel qualitativ, da für quantitative Verfahren ausreichende Datenmengen nicht zur Verfügung stehen oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand zu erheben sind. Die qualitative Bewertung erfolgt durch die verantwortlichen Mitarbeiter des Unternehmens anhand eindeutig definierter Kriterien, nur so sind die Ergebnisse vergleichbar und können konsolidiert werden. Die exakte Einschätzung der Risiken steht hierbei nicht im Vordergrund, wesentlicher ist die unternehmensweite relative Einschätzung der Risiken und ihrer Auswirkungen zueinander. Insofern können die Kriterien frei gewählt werden, solange sie verständlich sind und das Ziel unterstützen.

Der nächstfolgende Schritt auf dem Weg zur Einrichtung bzw. Fortentwicklung eines Compliance-Management-Systems ist die Beurteilung, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Schaden eintreten wird (Abb. 22).

Abb. 22 – Risikobewertung: Eintrittswahrscheinlichkeit

Eintrittswahrscheinlichkeit innerhalb zwei Jahren		
Sehr wahrscheinlich (fast sicher)	**4**	Wahrscheinlichkeit >= 80%, dass das Ereignis innerhalb von zwei Jahren stattfinden wird.
Wahrscheinlich	**3**	Wahrscheinlichkeit >=50% und < 80%, dass das Ereignis innerhalb von zwei Jahren stattfinden wird.
Möglich	**2**	Wahrscheinlichkeit >=20% und <50%, dass das Ereignis innerhalb von zwei Jahren stattfinden wird.
Unwahrscheinlich	**1**	Wahrscheinlichkeit < 20%, dass das Ereignis innerhalb von zwei Jahren stattfinden wird.

Analog zum Schadenspotenzial wird auch die Eintrittswahrscheinlichkeit in der Regel qualitativ geschätzt. Ein Betrachtungszeitraum von zwei Jahren gewährleistet, dass nicht alle Ereignisse quasi im Zeitablauf sicher werden. Der häufig geäußerte Einwand, dass qualitative Einschätzungen subjektiv geprägt und nicht vergleichbar sind, ist an sich richtig. In der Praxis hat sich aber immer wieder gezeigt, dass gerade dieses subjektive Insiderwissen zu sehr guten Ergebnissen führt, solange einheitliche Kriterien verwendet werden, die allen Beteiligten transparent und verständlich sind (Abb. 23).

Um sicherzustellen, dass die Risiken im Unternehmen adäquat gesteuert werden, müssen eindeutige Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die operative Beschäftigung mit den Risiken kann dann durchaus durch andere Mitarbeiter oder unternehmensferne Dritte erfolgen, die Verantwortung für dieses Tun und die zielkonforme Steuerung auf Managementebene sind aber nicht delegierbar.

In den Fällen, in denen Risiken nicht ausreichend durch das Unternehmen betrachtet oder in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie gesteuert werden, ist ein Aktionsplan aufzustellen, der sowohl die relevanten Maßnahmen als auch einen Zeitplan für die Umsetzung enthält. Die Umsetzung sollte zeitnah überprüft werden.

Abb. 23 – Risikomatrix mit Handlungsempfehlungen

Nr.	Risiko	Ø SP	Ø EW	Risk Score	Risiko-Verantwortlicher	Maßnahmen
1	Unternehmensrichtlinie zur Annahme von Geschenken nicht durchgängig allen Mitarbeitern zugänglich und bekannt	2,67	2,94	7,85	Geschäftsführer Personal	Kommunikationsplan zur Bekanntmachung von Richtlinien entwickeln und umsetzen
2	Lieferanten halten vertraglich vereinbarte Produktionsbedingungen nicht ein und Verfehlungen werden Gesellschaft zugerechnet	2,28	2,78	6,33	Abteilungsleiter Beschaffung	Vereinbarung von Prüfungsrechten und Durchführung bei mindestens drei wesentlichen Lieferanten in 2012
3	Mitarbeit in Verbänden und ähnlichen Institutionen könnte kartellrechtlich als bedenklich eingestuft werden	2,67	1,78	4,74	Bereichsleiter Recht	Implementierung Prozess, um alle Aktivitäten zu erfassen und zu beurteilen
4	Wichtige Informationen zu Kunden und Konditionen können verloren bzw. Dritten zugänglich gemacht werden	2,94	2,89	8,51	Leiter IT	Überprüfung, Optimierung und Umsetzung IT-Sicherheitskonzept
5	Firmenkultur: ungleiche Firmenkultur, geringe Vernetzung der Mitarbeiter, Leitbild, Vorstellungen, keine einheitlichen Instrumentarien (Kommunikation)	2,50	2,89	7,22	Vorsitzender der Geschäftsführung	Aktualisierung Intranet, Prüfung Implementierung Ombudsmann
6	Risiken aus Altverträgen nicht transparent (Erbbaurecht, Beleihungsthemen)	1,67	2,00	3,33	Bereichsleiter Recht	Verträge sichten, katalogisieren und bewerten, rechtliche Möglichkeiten prüfen
7	Steuerliche Anforderungen für neu zu erschließende Auslandsmärkte nicht bekannt	3,11	3,11	9,68	Geschäftsführer Finanzen	Identifizierung Märkte und Selektion Partner für Information Anforderungen

Wo Sie uns finden

10719 Berlin
Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden
Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf
Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt
Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main
Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

85354 Freising
Weihenstephaner Berg 4
Tel: +49 (0)8161 51 0

06108 Halle (Saale)
Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20355 Hamburg
Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover
Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln
Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig
Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg
Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim
Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München
Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg
Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart
Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf
Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ihr Ansprechpartner

Ansprechpartner:
Jürgen Reker
Partner Deloitte
Leiter Mittelstandsprogramm
Tel: +49 (0)511 3023 213
jreker@deloitte.de

Autoren:
Herbert Reiß
Jürgen Reker

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf
www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk") erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence" – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 11/2011

FSC
Mix
Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SCS-COC-001391
© 1996 Forest Stewardship Council