

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

23. Stuttgarter Controller Forum

22. – 23. September 2009

Stuttgart, Haus der Wirtschaft

Compliance und Business Intelligence

**Aufbau einer Compliance-Organisation in
Familienunternehmen als Bestandteil des
Risikocontrollings**

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Inhalt

Seite

- 1. Einleitung / Vorstellung SMS group** 2 – 4
- 2. Ausgangssituation**
 - 2.1 Gesetzliche Pflichten 5 / 6
 - 2.2 Geschäftsumfeld 7 / 8
 - 2.3 Gesellschaftliches Umfeld 9
- 3. Compliance**
 - 3.1 Begriff / Verständnis 10 - 13
 - 3.2 Bestandsaufnahme / Risikoanalyse 14 - 16
 - 3.3 Schwerpunkt Korruptionsprävention 17 / 18
- 4. Organisation und Aufgaben** 19 - 24
- 5. Schnittstelle zu Controlling und Interner Revision** 25 / 26
- 6. Fazit** 27

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •

Interne Revision
Compliance

- Inhabergeführtes mittelständisches Familienunternehmen mit langer Tradition (1871 Gründung Schmiedebetrieb Carl Eberhard Weiss)
- dezentral organisiert
- internationaler Maschinen- und Anlagenbau
- vormals 3 Unternehmensbereiche:
 - Hütten- und Walzwerkstechnik
 - Press- und Schmiedetechnik
 - Kunststofftechnik
- heute 2 Unternehmensbereiche (UB):
 - UB SMS SIEMAG
 - UB SMS MEER
- Umsatz 2008: 3,6 Mrd. €
- Mitarbeiter 2008: 8.300

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Aufbau und Produkte UB SMS Siemag

UB SMS Siemag				
Stahlwerke/ Stranggießtechnik	Warm-/ Kaltwalzwerke	Bandanlagen	Elektrik & Automation	Service
				
<ul style="list-style-type: none"> • Konverter- und Elektrostahlwerke • Sekundärmetallurgie • Elektroreduktionsofen für NE-Metalle • Brammen- / CSP-Stranggießanlagen • Mini-Mills • Knüppel- / Vorblock- / Rundstranggießanlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Warmflachwalzwerke • Grobblechwalzwerke & Steckelwalzwerke • Tandemstraßen • Edelstahlflachwalzwerke • Dressiergerüste • Reversiergerüste 	<ul style="list-style-type: none"> • Feuerverzinkungsanlagen • Beizanlagen • Kontiglühnanlagen • Öfen • Regenerations-, Filter- und Umwelteinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlagen-automation • Elektrik-Komponenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzteile • Technischer Service • Wartung • Instandhaltung

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Aufbau und Produkte UB SMS Meer

UB SMS Meer				
Rohranlagen	Schmiedetechnik	Profilwalzwerke	NE-Anlagen	Wärmetechnik
				
<ul style="list-style-type: none"> • Nahtlosrohranlagen • Rohrschweißanlagen • Adjustageanlagen und -maschinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hydraulische Pressen • Strangpressen • Gesenkschmieden • Ringwalzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Profil- und Halbzeugwerke • Feinstahlwalzwerke • Stabstahlwalzwerke • Drahtwalzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Kupferanlagen • Aluminiumanlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Induktionstechnik • Erwärmungsöfen • Härteanlagen • Vergütungsanlagen
Service				

2.1 Gesetzliche Pflichten (1 / 2)

- nationales und internationales regulatorisches Umfeld wird zunehmend komplexer (neue und schärfere Gesetze)
- keine allgemeine Pflicht, eine Compliance-Organisation aufzubauen
- Besonderheiten bei Vorliegen eines hinreichenden Risikopotentials

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •

Interne Revision
Compliance

2.1 Gesetzliche Pflichten (2 / 2)

- Beispiel:

§ 91 (2) AktG

Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

- Vorstand muss nachweisen, dass er seiner Überwachungsaufgabe sorgfältig nachgekommen ist (Beweislastumkehr).
- Straf-, zivil- und steuerrechtliche Haftung des Vorstands und des Aufsichtsrats bei bloßer Duldung
- Folgen bei Verstößen:
 - Geldbußen, Verfallsanordnungen für das Unternehmen
 - Geldbußen und / oder Haftstrafen gegen Organe
 - Reputationsschäden

2.2 Geschäftsumfeld (1 / 2)

Das Compliance-Risiko ist abhängig von

- Branche / Produkt
- Auftragsstruktur (insb. Größe der Aufträge / Projekte)
- Geschäftsmodell, Wettbewerber, Unternehmenskultur
- Kundenstruktur
- Kundenländer
- ...

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

2.2 Geschäftsumfeld (2 / 2)

Was heißt das für den Anlagenbau bzw. die SMS group?

- Maschinen- und Anlagenbau ist risikogeneigtes Geschäft
- (Einzelne) Projekte / Aufträge haben hohes Volumen
- Häufig oligopolistische Marktstruktur
- Wichtige Kundenländer (China, Indien, Russland, Amerika ...) haben schlechtes Ranking bei Transparency International – Korruptionswahrnehmungsindex
- Thema Compliance in Presse allgegenwärtig (Siemens, MAN, Gildemeister, Alstom, zuletzt Bosch-Siemens Haushaltsgeräte...)

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

2.3 Gesellschaftliches Umfeld

- Psychoanalytiker Horst-Eberhard Richter: „Aktuelle Krise ist erst sekundär eine Krise der Banken und der Finanzmärkte. Im Grunde handelt es sich vielmehr um einen Verfall der gemeinsamen Werte.“
- Mangel an Verantwortungsbewusstsein; „falsche“ Renditevorgaben
- „Lust an Skandalen“; nur schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten (Presse); Managergehälter, Boni, Dienstwagen etc.
- Professionelle Strafverfolgungsbehörden (inkl. Finanzverwaltung) sorgen für konsequente Exekution.

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •

Interne Revision
Compliance

3.1 Begriff / Verständnis (1 / 4)

Begriff:

- Ursprünge: Medizin, angelsächsische Rechtsterminologie
 - Compliance: Einhaltung, Befolgung, Übereinstimmung, Einhaltung bestimmter Gebote
 - Eindeutige Definition liegt nicht vor; jedoch einheitliches Verständnis
 - Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen Verpflichtungen durch Unternehmen
- oder
- Gesamtheit aller Vorkehrungen, um das rechtskonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter hinsichtlich aller rechtlichen Vorschriften, die das Unternehmen und seine Aktivitäten betreffen, zu gewährleisten.

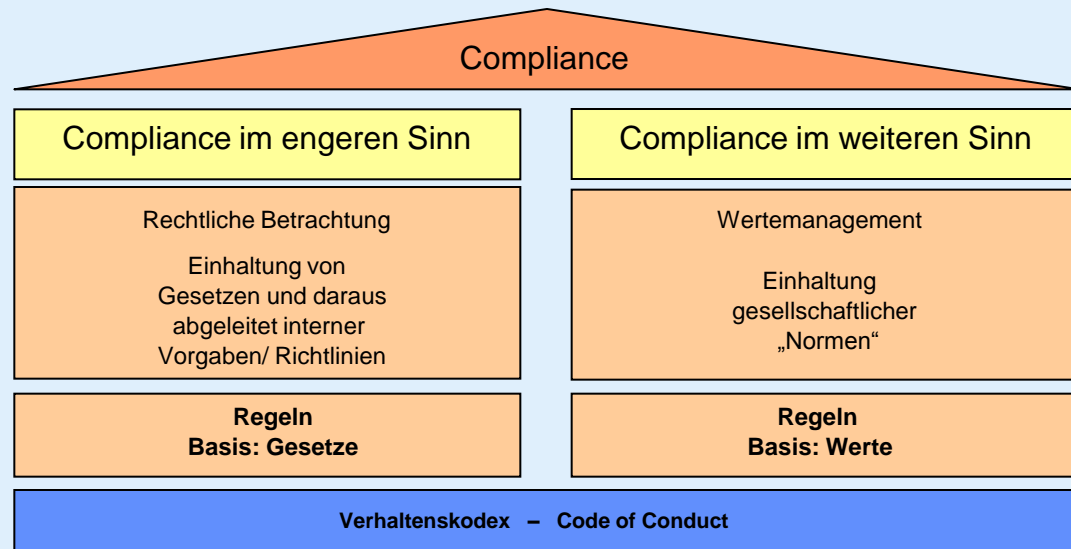
Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

3.1 Begriff / Verständnis (2 / 4)

Compliance im engeren und weiteren Sinne:



Kernfrage: Was treibt das Management? Angst oder Überzeugung?

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

3.1 Begriff / Verständnis (3 / 4)

Verständnis:

- Einhaltung der Gesetze sowie – daraus abgeleiteter – interner Vorgaben / Richtlinien
 - Wesentlicher Orientierungsmaßstab: Vermeidung großer Risiken
 - Kriterien: Verfallsanordnung, Haftstrafen, hohe Geldbußen, Reputationsschädigung

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

3.1 Begriff / Verständnis (4 / 4)

Verständnis:

- Konkreter Compliance-Inhalt sowie Ausgestaltung der Compliance-Organisation muss Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens Rechnung tragen.
(z. B. Größe, Kultur, Führungsstil, zentraler / dezentraler Aufbau)
- Übertragung von Compliance-Konzepten anderer Unternehmen auf eigenes Unternehmen problematisch
- Compliance verlangt Risikomanagement
 - Identifikation, Analyse, Steuerung der Risiken
 - Überwachung der Effektivität und Angemessenheit

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

3.2 Bestandsaufnahme / Risikoanalyse (1 / 3)

Wesentliche Komponenten einer Risikoanalyse:

- Bestandsaufnahme / Analyse potentieller Risikofelder aus dem nationalen / internationalen Geschäftsbetrieb unter Berücksichtigung des Geschäftsumfelds
- Analyse der bestehenden Richtlinien bzw. Regelungsstruktur
- Bewertung der derzeitigen Kontrolleffektivität
- Zusammenführen der Erkenntnisse zur Identifizierung von Schwachstellen und zur Ableitung einer unternehmensbezogenen Compliance-Strategie

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

3.2 Bestandsaufnahme / Risikoanalyse (2 / 3)

Häufig feststellbare Mängel:

- Fehlende Überführung von Initiativen in nachhaltige Regelorganisation
- Hang zum Normativ-Deklaratorischen; Verankerung in den betrieblichen Alltag?
- Geringes Verantwortungsbewusstsein des Business für Compliance

→ **Compliance wird nicht strategisch, sondern operativ betrachtet!**

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •

Interne Revision
Compliance

3.2 Bestandsaufnahme / Risikoanalyse (3 / 3)

... bzw. Aussagen:

Das ist doch nichts für uns, weil...

- ... es bisher immer gut gegangen ist.
- ... wir das schon passend machen.
- ... wir einfach den Umsatz brauchen.
- ... wir doch nur übliche Vertreterprovisionen zahlen.
- ... wir das schon immer so gemacht haben.
- ... das alles doch nur Bürokratie ist.
- ... wir da immer erst einmal abwarten.
- ... wir eigentlich nur so ein Feigenblatt brauchen.

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

3.3 Schwerpunkt Korruptionsprävention (1 / 2)

- = wichtigstes Risikofeld neben Einhaltung Kartellrecht, Exportkontrollvorschriften sowie Know-How-Schutz
- Korruptionsprävention: Wie glaubwürdig ist die kommunizierte bzw. praktizierte Führungskultur?
- Zitat Peter Löscher, Siemens, Dezember 2007:

*„Klipp und klar, die **Führungskultur** hat versagt“ ... Siemens hatte und hat durchaus ein hervorragendes **Regelwerk**. Nur wurde offenkundig fortwährend dagegen verstoßen.“*

(Quelle: Spiegel 50/2007)

3.3 Schwerpunkt Korruptionsprävention (2 / 2)

Erfolgsfaktoren:

- Hierarchischer Rückhalt
Insbesondere: „Tone at the Top“, Compliance muss Chefsache sein
- Richtlinien
Regeln weltweit bekannt machen, einüben, überwachen, durchsetzen;
nicht „Postwurfsendung“
- Information
 - Schaffung eines klaren Bewusstseins auf allen Ebenen des Unternehmens, Erfolg hängt von Glaubwürdigkeit ab, keine Duldung von Umgehungspraktiken (sichtbare Null-Toleranz-Politik)
 - Verankerung in betrieblichen Alltag
- Kontrolle
Audits, Vier-Augen-Prinzip, Berichtswesen u. a. auch
Regelberichterstattung in Controlling-Berichten

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

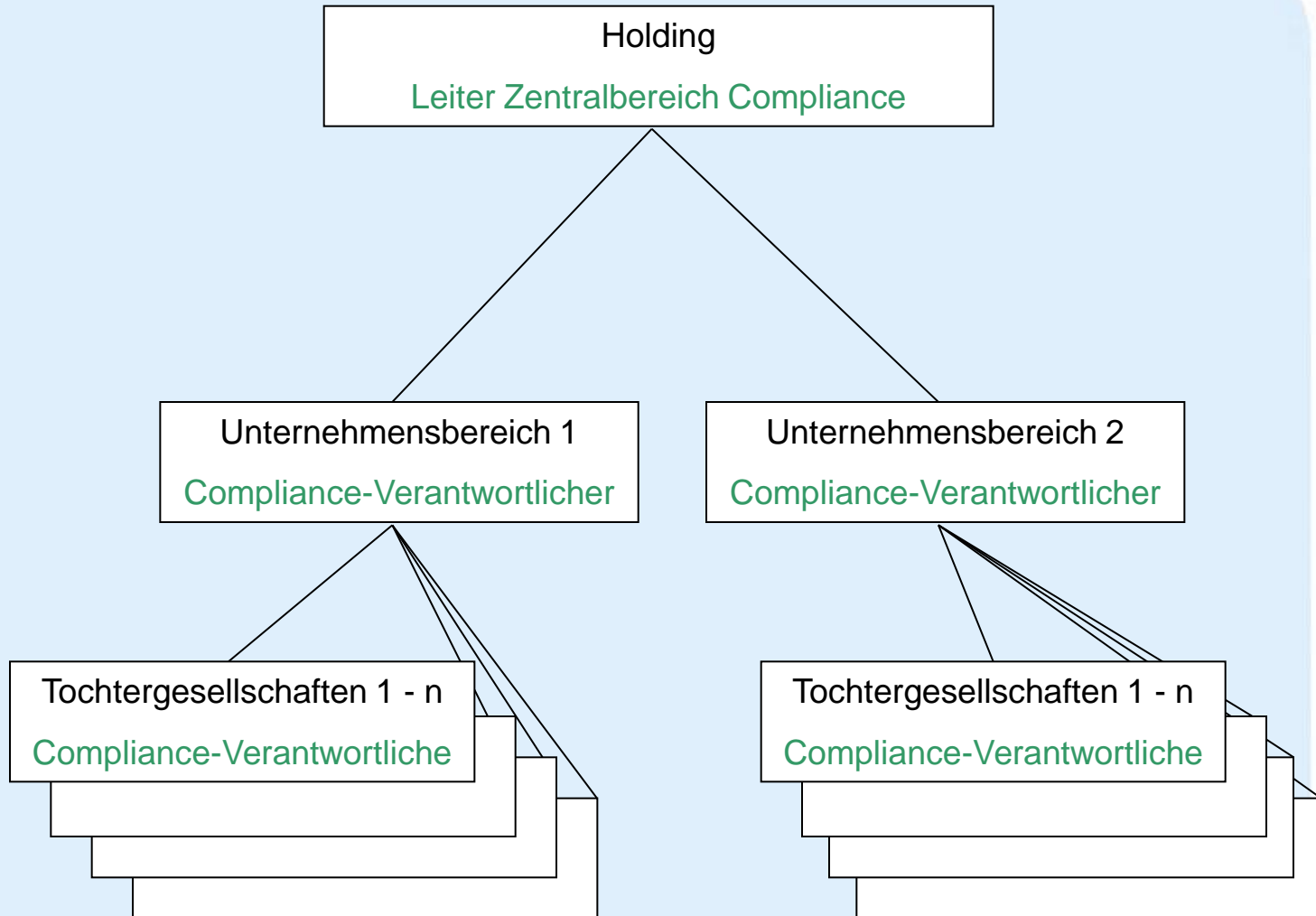
Compliance Geschäftsordnung

- Empfehlenswert vor allem bei dezentralem Aufbau
- Beschreibung der Compliance-Organisation
- Festlegung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnissen der Compliance-Verantwortlichen auf allen Unternehmensebenen
- Berichtswesen und Berichtslinien

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance



Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •

Interne Revision
Compliance

Organisatorische Grundsätze

- Operative Umsetzungsverantwortung und Sicherstellung von ausreichenden personellen Ressourcen liegt in Unternehmensbereichen
- Verantwortung Leiter Zentralbereich Compliance: Kontrolle der in den Unternehmensbereichen eingerichteten Compliance-Stellen auf Funktionsfähigkeit und Zweckmäßigkeit
- Regelungsbereiche: Orientierung am Gefährdungspotential
- Richtlinienkompetenz: Definition klarer Zuständigkeiten
- Berichtspflicht: Leiter Zentralbereich Compliance an CEO / CFO der Holding; Compliance-Beauftragte an Leiter Group Compliance
- Eskalationsmöglichkeit: Schaffung eines Gremiums bzw. Nutzung eines existierenden Gremiums
- Fachliches Weisungsrecht: Leiter Zentralbereich Compliance gegenüber Compliance-Beauftragten bzw. Compliance-Beauftragte gegenüber lokalen Compliance-Beauftragten

Aufgaben Zentralbereichsleiter Compliance (Holding)

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Struktur, Analysen, Regelwerk	Überwachung, Berichte, Beratung	Schulung, Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Marktumfeld, Verfolgung allgemeiner Compliance Entwicklungen, Engagement in Netzwerken, Verbänden, Benchmarkgesprächen • Risikoanalysen • Vorgaben, Richtlinien, (Richtlinienkompetenz) • Schaffung eines geeigneten Informations-, Berichtssystems • Compliance-Programme, Aktionspläne 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung der Geschäftsführung / des Vorstands • Meldepflicht der UBs von strategischen compliance-relevanten Entscheidungen • Behördlich eingeleitete Verfahren: Leitung in Abstimmung mit Rechtsabteilung • Regelmäßige und ad hoc Berichte • Beratung bei Gestaltung von IKS-Prozessen / Kontrollen • Vorschlag Compliance-Audits 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Schaffung eines klaren Compliance-Bewusstseins • Veranlassung regelmäßiger Treffen mit Compliance-Beauftragten • Planung, Organisation von Schulungs-, Kommunikationsmaßnahmen

Aufgaben Compliance-Beauftragte (Unternehmensbereich)

Struktur, Analysen, Regelwerk	Überwachung, Berichte, Beratung	Schulung, Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgen Gesetzesänderungen in definierten Rechtsgebieten • Analyse der Organisation insb. hinsichtlich der Verankerung von Compliance-Kontrollen in das IKS • Unterstützen bei Richtlinienerstellung, bei Risikoanalyse, Umsetzung von Organisationsmaßnahmen • Entwicklung von Handlungsanweisungen, Ablaufplänen zur Schadensminimierung • Implementieren UB-internes Berichtswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung Einhaltung von Richtlinien • Beraten bei Definition, Optimierung von Kontrollen • Regelmäßige / ad hoc Berichte • Bearbeiten Verstöße, schlagen Sanktionen vor, nehmen (anonyme) Beschwerden entgegen • Überprüfen Durchführung einer Compliance-Due Dilligence bei Akquisitionen • Eskalationsrecht an LGC • Ernennung LCBs erfordert Zustimmung der CBs • Koordination der eigenen Arbeit mit Interner Revision 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Schulungen • Stellen Kommunikation der Richtlinien an alle Mitarbeiter sicher

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Aufgaben Lokale Compliance-Beauftragte (Tochtergesellschaften)

Struktur, Analysen, Regelwerk	Überwachung, Berichte, Beratung	Schulung, Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgen lokale Compliance-Entwicklungen in definierten Rechtsgebieten • Unterstützung bei Compliance-Risikoanalyse • Unterstützung bei der Erstellung von Richtlinien (bringen lokale Expertise ein) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachen Einhaltung von Richtlinien • Beraten lokales Management • Eskalieren compliance-relevante Fragestellungen an die CBs • Regelmäßige / ad hoc Berichte an die CBs 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der lokalen Geschäftsleitung bei der Kommunikation von Richtlinien sowie bei Durchführung von Schulungen • Sind erster Ansprechpartner für Mitarbeiter der lokalen Gesellschaft

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.
Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

- Verankerung in Compliance-Geschäftsordnung:

Leiter Zentralbereich Compliance wird unterstützt durch Interne Revision, Rechtsabteilung, Steuerabteilung und Controlling / Risikomanagement

- Controlling
 - Profunde Kenntnisse der Gesellschaften und handelnden Akteuren
 - Kenntnis wesentlicher Geschäfte, Geschäftsprozesse
 - „Blick fürs Ganze“; Schnittstellen Know-How
 - Etablierung von Compliance-Inhalten im Berichtswesen und Regelgespräche

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

- Interne Revision:
 - Betriebswirtschaftliche, juristische, forensische Kenntnisse
 - Methodenkompetenz (z. B. Interviews)
 - Geschäftsprozesskenntnisse
 - (Sales-) Compliance-Audits
 - Prüfungserfahrung

Meinhard Remberg
Dipl.-Kfm.

Generalbevollmächtigter

Leiter
Zentralbereich
Steuern •
Interne Revision
Compliance

- „Compliant“ kann man auch ohne Aufbau einer expliziten Compliance-Organisation sein.
- In Abhängigkeit von Risikostruktur: Compliance-Bemühungen in Organisation sichtbar machen → Compliance-Beauftragte
- Compliance als Chance für den Mittelstand:
 - Schnelle Reaktion auf Veränderungen / Missstände
 - Prinzipal lebt Werte ohne Bürokratie vor
 - Mitarbeiter werden sich an seiner Haltung ausrichten