

Compliance & Risk Newsletter

Ausgabe 4/2016

Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

Fachartikel: Kennzahlensteuerung von Finanzdienstleistern	2
Fachartikel: Zehn-Punkte-Aktionsplan zur Verhinderung von Geldwäsche und Wirtschaftskriminalität: Einführung eines Transparenzregisters in 2017 geplant	5
Fachartikel: Unterliegt Ihr betrieblicher Datenschutzbeauftragter einem Interessenkonflikt?	7
News	9
Termine	10
Impressum	11

Kennzahlensteuerung von Finanzdienstleistern

*Immer schön den Überblick im Kennzahlenschwun-
gel behalten*

Kennzahlen kommt in einer modernen und auf nachhaltigen Erfolg ausgerichteten Unternehmenssteuerung eine ganz zentrale Rolle zu. Erst wenn möglichst alle Erfolgspotenziale eines Unternehmens transparent dargestellt werden, kann auch aktiv gesteuert werden. Die wichtigste Frage, die sich Finanzdienstleister bei der Auswahl der Kenngrößen stellen sollten, ist: „Welche Kennzahlen werden den Besonderheiten meines Instituts und meines Geschäftsmodells gerecht?“



Eine kennzahlengetriebene Unternehmenssteuerung eines Finanzdienstleisters kann und darf sich nicht nur mit ein paar wenigen finanzspezifischen Kennzahlen, wie etwa dem Expected Loss oder einer Cost-Income-Ratio, zufrieden geben. Ausgehend von der strategischen Ausrichtung - die über allem thront - gilt es, ein möglichst ganzheitliches Set an Kennzahlen für das eigene Institut abzuleiten. Hierdurch kann und soll eine rationale und zukunftsgerichtete

Unternehmenssteuerung gefördert werden. Außerdem ist die Planung und Kontrolle der Zielerreichung und damit letztendlich auch des Erfolgs eines Finanzdienstleisters ohne Kennzahlen mittlerweile undenkbar.

Ein moderner Controller ist damit weit mehr als der häufig beschriebene „Erbsenzähler“, der – anhand von Kennzahlen mit einem lediglich statistischen Zweck – nur ein Management mit dem „Rückspiegel“ betreibt. Das Umfeld der meisten Finanzdienstleister ist ähnlich einer kurvigen Straße, bei der plötzliche Wendungen und Richtungsänderungen alltäglich sind. Erst anhand moderner Kennzahlen und sogenannter Key-Performance-Indikatoren können die Managemententscheidungen nicht nur unterstützt, sondern auch aktiv beeinflusst werden. Trotz aller nicht wegzudiskutierenden Vorteile einer umfassenden kennzahlenbasierten Steuerung sollte aber auch noch ein gewisser Spielraum für Bauchentscheidungen der einzelnen Verantwortungsträger und Soft Facts ermöglicht werden.

Der Detaillierungsgrad der ausgewählten Kennzahlen sollte stark am Adressatenkreis und deren Hierarchieebene ausgerichtet werden. So werden in Management-Cockpits, die sich an das Top-Management richten, regelmäßig nur etwa 10 bis 15 Kennzahlen dargestellt. Diese können wiederum durch ein „Drill-Down“ noch tiefgreifender analysiert werden. So kann beispielsweise der erwartete Verlust bei Bedarf noch um die Kenngrößen der Stundungsquote, des Ratingmigrationsindex, des Werthaltigkeitsindex, der durchschnittlichen Verwertungsdauer, des Mahnstufenindex und der Risiko-Über-

wälzungsquote ergänzt werden. Hierdurch kann das Bild über das potenzielle Schadensfallvolumen ergänzt und abgerundet werden.

In Berichten an die operativen Managementebenen hingegen werden regelmäßig auch die genauen Zusammenhänge und zahlreichen Basisdaten mitberücksichtigt. Im Vertriebsbereich umfasst dies beispielsweise die Anzahl der Besuchstermine, die Besuchstermineffizienz, das Angebotsvolumen und die Angebotskosten, die Folgeabschlussquote, die aktive Vertriebszeit etc.

In der praktischen Umsetzung erweist sich neben einer ausgewogenen Darstellung der Kennzahlen, bei der nicht nur finanzwirtschaftliche Bereiche näher beleuchtet werden, häufig die Beschaffung der Basisdaten als ein wesentliches Problem. Es gilt der Grundsatz, dass man nur steuern kann, was auch messbar ist, sodass klar wird, dass nicht alle Kennzahlen mit einem vergleichbaren Aufwand ermittelbar sind und der zusätzliche Steuerungsnutzen nicht selten in keinem günstigen Verhältnis zum Erhebungsmehraufwand steht.

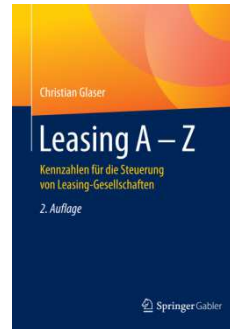
Außerdem sollte bei aller Euphorie über ein ausgereiftes Kennzahlensystem sichergestellt sein, dass die Kennzahlen empfängerorientiert ausgestaltet sind und damit unternehmerische Entscheidungen fördern. Erst durch diese Entscheidungen und die Integration in die täglichen Abläufe findet eine tatsächliche Wertschöpfung statt und es wird verhindert, dass die Kennzahlen ein „nutzloses Paralleluniversum“ zur operativen Steuerung des Finanzdienstleisters bilden.

Die Datenqualität ist einer der zentralen Bausteine im Controlling und speziell im Berichtswesen eines Finanzdienstleisters. In der Praxis zeigen sich allerdings immer wieder ähnliche Fehlerursachen, die in einer schlechten Datenqualität resultieren, wie beispielsweise:

- » Fehlende Integration der unterschiedlichen Datenquellen (viele Medienbrüche, manuelle Anpassungen und Aufbereitungen etc.)
- » Irrglaube, dass Data Warehouse alle Reporting-Probleme löst
- » Fehlende Aktualität und fehlende Berücksichtigung von unternehmensindividuellen Besonderheiten, speziell bei universellen Ansätzen wie Data Warehouse, Balanced Scorecard etc.
- » Berichte sind nicht adressatengerecht und nur schwer verständlich
- » Fehlende, aussagekräftige Zusammenfassung und Übersicht
- » Berichte fordern nicht zum Handeln auf
- » Unterschiedliche Darstellung (Farben, Formen, Skalierungen und Diagramme sowie verwendete Begriffe) von gleichen Sachverhalten
- » Falsche Verwendung von Diagrammen
- » Schlecht lesbare Texte, Tabellen und Diagramme
- » Ausformulierter Prosa-Text
- » „Zeigen, was ich weiß“-Syndrom anstatt komprimierter Zusammenfassung
- » Form wird über- und Inhalt unterschätzt
- » Grafiken lediglich schmückendes Beiwerk statt Unterstützung der Aussagen
- » 3D-Diagramme oder andere komplexe Darstellungsformen

Speziell die zahlreichen Details in Berichten führen nicht selten zu einem Information Overload des Adressaten. Die Empfänger haben meistens nur sehr wenig Zeit und können die Fülle an Informationen überhaupt nicht mehr korrekt verarbeiten und der eigentliche Zweck – nämlich die angemessene Information des Lesers – wird nicht erfüllt. Gerade deshalb ist eine komprimierte Zusammenfassung in klarer, einfacher Sprache ein zentraler Erfolgsfaktor. Dies umfasst zudem eine einheitliche Darstellung, etwa in Bezug auf Farben, Formen und Diagramme sowie die verwendeten Begriffe. Für die schnelle Erfassbarkeit der Kernaussagen bietet sich ein Telegrammstil an.

(Christian Glaser, Würth-Gruppe)



Auch in der zweiten Auflage seines Buchs „Leasing A-Z, Kennzahlen für die Steuerung von Leasing-Gesellschaften“ nimmt sich Christian Glaser wieder den besonderen praktischen Herausforderungen beim Aufbau eines Kennzahlensystems an und stellt - aus dem Blickwinkel einer Leasing-Gesellschaft - eine breite Auswahl an Kennzahlen in lexikalischer Form besonders übersichtlich dar. Hierbei folgt jede Kennzahl einem stringenten und sehr praxisorientierten Aufbau, bei dem neben der Aussagekraft der Kennzahl auch Angaben zur Ermittlung, zu den Beeinflussungsfaktoren, der Interpretation, der Datenherkunft bei der Erhebung und den Grenzen der Aussagekraft gemacht werden. Ziel des Buchs ist es, nach Aussage des Autors „mehr Transparenz in den „Kennzahlenschungel“ zu bringen“ und damit eine gezielte Anwendung der Kennzahlensteuerung bei Finanzdienstleistern im Allgemeinen und Leasing-Gesellschaften im Speziellen zu fördern.
(ISBN 978-3-658-09252-8)

Zehn-Punkte-Aktionsplan zur Verhinderung von Geldwäsche und Wirtschaftskriminalität: Einführung eines Transparenzregisters in 2017 geplant

Nach den Enthüllungen der Geschäfte von Briefkastenfirmen in Panama fordert die Politik Konsequenzen. Eine unter der 4. EU-Geldwäscherichtlinie verabschiedete Maßnahme ist die Einführung eines Transparenzregisters. Darüber hinaus wird von vielen Seiten ein generelles Verbot von Offshore-Geschäften gefordert, um Delikte der Wirtschaftskriminalität wie zum Beispiel Steuerbetrug oder Geldwäsche zu verhindern.

Bis Dezember 2017 soll ein nationales elektronisches Transparenzregister zu einer effektiveren Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung eingeführt werden. Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) fordert in dem aktuellen Gesetzentwurf zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäsche-Richtlinie, dass online über ein Transparenzregister Angaben zu den wirtschaftlich Berechtigten, also den tatsächlichen Eigentümern, aller deutschen Unternehmen und Stiftungen vorgehalten werden.

Das Transparenzregister ist Teil des Zehn-Punkte-Aktionsplans, den die CDU im April 2016 als Reaktion auf die Affäre um die "Panama Papers" aufgestellt hatte. In dem konkreten Fall hatte eine Kanzlei aus dem südamerikanischen Land als Dienstleister für Kunden aus aller Welt über 300.000 Briefkastenfirmen geschaffen. Ein Hinweisgeber übermittelte vertrauliche Unterlagen der Kanzlei an diverse

Medien, die legale Strategien der Steuervermeidung, aber auch Steuer- und Geldwäschedelikte, den Bruch von UN-Sanktionen sowie andere Straftaten durch Kunden der Kanzlei, belegen konnten. Das Transparenzregister, das von allen 28 EU-Staaten eingeführt werden muss, soll das Geldwäsche- und Terrorismusfinanzierungs-Risiko in der EU nachhaltig senken.



Der Gesetzentwurf schreibt darüber hinaus vor, dass grundsätzlich Jedem Zugang zum Transparenzregister gewährt wird. Das online-basierte Register speichert Dokumente und Informationen sowohl aus dem Handelsregister als auch aus anderen öffentlich zugänglichen Quellen und stellt diese auf Anfrage bereit. Lassen sich die Eigentümer eines Unternehmens aus den dem Register zur Verfügung stehenden Informationen nicht ableiten, verlangt der Gesetzgeber künftig eine Meldung mit den Angaben zu den wirtschaftlich Berechtigten des Unternehmens an das Register. Mit dieser Vorgehensweise möchte die CDU den bürokratischen Aufwand für Unternehmen so gering wie möglich halten. Finanziert werden soll das Register durch Gebühren, die zukünftig zum einen von den im Register erfassten Unternehmen

und zum anderen von Personen, die Einsicht in das Register nehmen möchten, entrichtet werden müssen.

Neben dem Transparenzregister sieht der Gesetzentwurf gestiegene Anforderungen für alle Güterhändler und Glücksspielanbieter sowie schärfere Sanktionen gegen Geldwäschedelikte vor. Wer, nachdem die 4. EU-Geldwäscherichtlinie ab dem 26.06.2017 anzuwenden ist, gegen geltende Vorschriften verstößt, muss bei schwerwiegenden, wiederholten oder systematischen Verstößen mit einem Bußgeld von bis zu einer Million Euro rechnen. Aktuell liegt die Grenze des Sanktionskatalogs bei 100.000 Euro.

Für Kredit- und Finanzinstitute können Bußgelder von bis zu fünf Millionen Euro oder eine umsatzbezogene Geldbuße fällig werden. Ein sehr bedeutsames Thema im Zusammenhang mit Funktionsweisen der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sind hohe Bargeldtransaktionen. Um dieses Risiko zu reduzieren, müssen Güterhändler die geldwäsche-rechtlichen Sorgfaltspflichten einhalten, wenn sie Barzahlungen in Höhe ab 10.000 Euro durchführen. Bisher galt hier eine Grenze von 15.000 Euro.

Überdies erweitert die 4. EU-Geldwäscherichtlinie den Kreis der Verpflichteten: Zukünftig werden nicht nur Spielbanken und Online-Glücksspielanbieter als geldwäscherechtlich Verpflichtete definiert, sondern darüber hinaus auch sämtliche Veranstalter und Vermittler von Glücksspielen. Aktuell zählen unter anderem neben Kredit- und Finanzinstituten auch Notare, Immobilienmakler, Finanzdienstleister zu den Verpflichteten.

Eine weitere Änderung, die sich aus der 4. EU-Geldwäscherichtlinie ergibt, ist, dass eine Sondereinheit des Bundeskriminalamtes, die Zentralstelle für Finanztransaktionsuntersuchungen (FIU) die Ahndung von Verstößen gegen das Geldwäschegesetz verantwortet. Bislang lag die Verantwortung hierfür bei dem Bundeskriminalamt im Geschäftsbereich des Innenministeriums. Im Rahmen dieser Neustrukturierung wird die Zentralstelle für Finanztransaktionsuntersuchungen (FIU) in die Generalzolldirektion, d.h. in den Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Finanzen überführt.

Ob die getroffenen risikominimierenden Maßnahmen zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie die weitreichenden Anforderungen der 4. EU-Geldwäscherichtlinie zielführende Hilfsmittel sein werden, um Unternehmensstrukturen und Geschäftsaktivitäten transparenter darstellen und darüber hinaus die Anzahl undurchsichtiger Offshore-Geschäfte reduzieren zu können, bleibt abzuwarten.

(Kristin Kramer, Creditreform Compliance Services GmbH)

Unterliegt Ihr betrieblicher Datenschutzbeauftragter einem Interessenkonflikt?

Es gilt: Ein Datenschutzbeauftragter muss bestellt werden, wenn sich mindestens zehn Personen ständig mit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten, im Unternehmen befassen. Diese Voraussetzung erfüllen zahlreiche Unternehmen. Allerdings stellt das Gesetz es den Unternehmen frei, ob die Funktionen an eine externe Person oder eine interne Person gegeben wird.

Unternehmen, die noch keinen Datenschutzbeauftragten haben, müssen jetzt in jedem Falle handeln

Falls ein Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen für diese Stelle bereits ausgewählt wurde, sollte dieser zunächst mit der notwendigen Fachkunde ausgestattet werden. Weiter ist er auf seine neue Rolle schriftlich zu verpflichten und die Zuverlässigkeit zu überprüfen. Neben der Inanspruchnahme regelmäßiger Weiterbildungsangebote ist es auch erforderlich, dass keine Interessenkollision aufgrund der Funktion im Unternehmen vorliegt. Der Datenschutzbeauftragte muss eine unabhängige Instanz im Unternehmen sein und das Unternehmen auf die Einhaltung des Datenschutzes hinweisen. Diese Pflichten werden mit der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) noch einmal deutlich ausgeweitet. Artikel 39 EU-DSGVO sieht hier inzwischen die Aufgabe der Überwachung zur Einhaltung der geltenden Datenschutzvorschriften vor. Das bislang geforderte „Hinwirken“ auf die Berücksichtigung

datenschutzrechtlicher Vorgaben wird durch die konkrete Überwachungsaufgabe mit entsprechenden Kontrollhandlungen somit deutlich erweitert.

Um diese Aufgaben auch wirkungsvoll ausüben zu können, ist es erforderlich, dass der Datenschutzbeauftragte frei von datenschutzfremden Interessen tätig werden kann. Somit sind Unternehmen gut beraten, Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion aus Bereichen ohne IT- oder Vertriebsaufgaben als Datenschutzbeauftragte zu benennen. Wenn Mitarbeiter aus den genannten Unternehmensbereichen benannt werden, ist sicherzustellen, dass Interessenkollisionen ausgeschlossen werden.



Die Unternehmen stehen somit vor der schwierigen Aufgabe einen Mitarbeiter zu finden, der sowohl technisch als auch juristisch die fachlichen Anforderungen an einen Datenschutzbeauftragten tatsächlich in einer Person ausfüllen kann. Nicht zuletzt müssen auch ausreichende Kapazitäten für den jeweils bestellten geschaffen werden, damit dieser seinen Aufgaben angemessen nachkommen kann.

Bei Nichtberücksichtigung der Auswahlkriterien für Datenschutzbeauftragte drohen Bußgelder

Nun ist der Fall eingetreten, dass ein Unternehmen, welches einen IT-Manager zum Datenschutzbeauftragten bestellt hatte, durch das Bayerische Landesamt für Datenschutzaufsicht aufgefordert wurde, diesen aufgrund seiner offensichtlichen Interessenkollision abzubestellen. Dieser Aufforderung kam das Unternehmen auch nach mehrfacher Aufforderung nicht nach.

Hierzu führt der Präsident des BayLDA aus: „Die Funktion des Datenschutzbeauftragten kann aber nicht durch eine Person wahrgenommen werden, die daneben im Unternehmen noch Aufgaben innehat, die in einem Spannungsverhältnis mit einer unabhängigen, effektiven internen Aufsicht über den Datenschutz stehen.“ und betont „Und wenn sie das trotz wiederholter Aufforderung nicht machen, müssen sie notfalls mit Bußgeld dazu gezwungen werden.“.

Somit sind Unternehmen im Zuge der Vorbereitungen auf die EU-DSGVO angehalten ihr Datenschutzmanagement kritisch zu überprüfen und den Datenschutzbeauftragten als strategische Funktion gezielt einzusetzen. Wir möchten mit diesen kleinen Beiträgen zu den aktuellen Entwicklungen bei Aufsichtsbehörden sowie zur Vorbereitung auf die EU-DSGVO sensibilisieren und Handlungsanweisungen geben.

(Mit Material der Pressemitteilung des BayLDA vom 20.10.2016)

(Philipp Frenz, Creditreform Compliance Services GmbH)



© Fotolia / lucky_photo

Oxfam-Ranking: Steueroasen

Egal ob Unternehmen oder Privatperson, Steueroasen sind begehrt. Der Hilfsorganisationsverband Oxfam hat eine Rangliste der 15 schlimmsten Steueroasen veröffentlicht.

➔ [Wirtschaftswoche](#)



© Fotolia / Rawpixel.com

Korruption nimmt zu

Die Bundesregierung hat einen neuen Bericht zur „Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung“ verfasst und die Liste der Vorwürfe ist lang.

➔ [Welt](#)



© Fotolia / germanopoli

Kampf gegen Steuerbetrug

Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble geht verstärkt gegen Steuerbetrug über Briefkastenfirmen vor, hierzu gehören strengere Meldepflichten für Steuerzahler und Banken sowie höhere Strafen bei Verstößen.

➔ [RP Online](#)



© Fotolia / milosducati

Studie: Compliance im Mittelstand

Laut einer aktuellen Studie investieren immer mehr Mittelständler in Compliance-Themen, insbesondere in den Datenschutz.

➔ [Compliance Manager](#)



Der Seminarkalender 2017 erscheint in Kürze

Impressum

Herausgeber

Creditreform Compliance Services GmbH

Hellersbergstraße 11

41460 Neuss

Tel: +49 2131 109-1089

Fax: +49 2131 109-81089

www.creditreform-compliance.de

info@creditreform-compliance.de

Amtsgericht Neuss HRB 4213

USt-IdNr.: DE120690803

Geschäftsführung

Silvia Rohe

Redaktion, Layout und Satz

Julia Mohr

Weitere Autoren dieser Ausgabe

Philipp Frenz, Christian Glaser, Kristin Kramer

Bildnachweis

fotolia

Redaktioneller Hinweis

Die Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne ausdrückliche Genehmigung nicht verwendet oder vervielfältigt werden.

Creditreform Compliance Services übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.