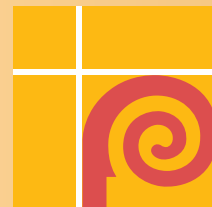


Kirchliche Corporate Governance

Grundsätze guter Finanzwirtschaft
in deutschen (Erz-)Bistümern





Kirchliche Corporate Governance

Grundsätze guter Finanzwirtschaft
in deutschen (Erz-)Bistümern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
I. Konzeption und Inhalt der Handreichung	9
II. „Governance“-Grundlagen im Allgemeinen	12
1. „Governance“-Grundlagen im Allgemeinen	12
2. Leitungs- und Aufsichtsorgane in (Erz-)Bistümern	18
a) Zur kirchenrechtlichen Einordnung einer „kirchlichen good Corporate Governance“	18
b) Kirchliche Verfassungsstrukturen als Grundlage „kirchlicher good Corporate Governance“	20
c) Überblick über die diözesanen Leitungsämter und Organe im Rahmen der Aufsicht	21
3. „Kirchliche good Corporate Governance“ auf operativer Ebene	24
III. Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung	29
1. Rechnungslegung und Jahresabschluss	29
a) Grundlagen der Rechnungslegung und des Jahresabschlusses	29
b) Ziel und Zweck des Jahresabschlusses	30
2. Prüfung des Jahresabschlusses und Erweiterung des Prüfungsauftrags	31
a) Grundlagen der Jahresabschlussprüfung	31
b) Zielsetzung der Jahresabschlussprüfung	31
c) Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung	33
IV. Grundelemente der Governance-Systeme	38
1. Kulturelle Grundhaltung	38
2. Zieldefinition	40
3. Risikoidentifikation und Risikoinventarisierung	40
4. Programmentwicklung	41
5. Organisationsverankerung	41
6. Kommunikationswege	42
7. Überwachung und Weiterentwicklung	42

V. Internes Kontrollsystem (1. Abwehrlinie)	45
1. Definition des Internen Kontrollsystems	45
2. Bedeutung systematischer Maßnahmen und Strukturen	45
3. Ausgestaltung von Steuerung und Überwachung im IKS	46
VI. Risiko- und Compliance Management (2. Abwehrlinie)	57
1. Risikomanagement	57
a) Definition und Akteure	57
b) Bedeutung des Risikomanagements	57
c) Ausgestaltung des Risikomanagements	58
2. Compliance Management	68
a) Begriffsbestimmung	68
b) Bedeutung der Einhaltung von Regeln	68
c) Umsetzung und Aufrechterhaltung eines effektiven CMS	69
VII. Interne Revision (3. Abwehrlinie)	77
1. Begriffsbestimmung	77
2. Bedeutung von prozessunabhängiger Überwachung	77
3. Implementierung einer unabhängigen Internen Revision	78
a) Organisatorische Stellung	78
b) Geschäftsordnung und Revisionshandbuch	79
c) Prüfungsplanung	79
d) Revisionsprozess	80
Anhang	85
Kapitalanlagemanagement als übergreifendes Beispiel	
„kirchlicher good Corporate Governance“	85
Praxisbeispiel: Tax Compliance Management	98
Glossar	103
Literaturhinweise	105
Abkürzungsverzeichnis	107
Impressum	107

Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, die darüber hinaus selbstverständlich alle Geschlechter einschließt, wo es angebracht ist.

Vorwort

DIE KATHOLISCHE KIRCHE und die mit ihr verbundenen Einrichtungen wirken in der Gesellschaft. Gerade im Bildungs- und Sozialbereich – angefangen von Kindertagesstätten über das kirchliche Schulwesen bis hin zu den ambulanten wie stationären Sozialeinrichtungen im Bereich der Gesundheitsversorgung und Pflege – wird Kirche in ihrer sozialen Gestalt und mit ihrem Beitrag zum Gemeinwohl anerkannt.

Die Ausprägungen dieser kirchlichen Sozialgestalt, an denen sich ablesen lässt, dass die katholische Kirche ein differenziertes Organisationsgefüge ist, sollten nicht nur je für sich eine Form ausbilden und repräsentieren: Sie haben einen Selbstanspruch zu realisieren, der auch hohen Standards an Organisationsführung, Aufsicht und Kontrolle genügen muss und der Öffentlichkeit gegenüber rechenschaftspflichtig ist.

Die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit der Kirche ist immer wieder Erschütterungen ausgesetzt, die nicht

selten auf selbstverschuldetes bzw. selbstgefährdendes Handeln von Amts- und Funktionsträgern oder auch systemisch organisatorische Defizite zurückzuführen sind. Zugleich wurden in vielen (Erz-)Diözesen wichtige Regelungen im finanziellen Bereich getroffen und umgesetzt. Dazu gehören unter anderem die im Internet einsehbaren Haushaltspläne und Jahresabschlüsse.

Die Kirche und die einzelnen Ausprägungen ihrer Sozialgestalt müssen sich stets neu fragen lassen, ob und inwieweit sie ihr Handeln stärker an bewährten Standards – gerade auch im außerkirchlichen Bereich – orientieren können oder sollen. Dazu gehört auch die Überlegung, die kircheneigenen Standards etwa der Wechselbezüglichkeit (Akzessorietät) von kirchlicher Finanzverwaltung und kirchlichem Sendungsauftrag wieder mehr in den Blick zu rücken. In diesem Zusammenhang ist auch die Relation von kirchlicher Finanzverwaltung und außerkirchlichen Sicherungsinstrumenten zu klären.

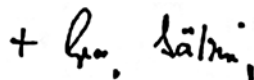
Zu den außerkirchlichen Instrumenten und Mechanismen gehören zum Beispiel:

- generelle Standards für eine transparente Rechnungslegung,
- klar strukturierte und dokumentierte Prozesse,
- eine geeignete Berichterstattung,
- die Sicherstellung von Informationsflüssen und Informationsaustausch,
- die Einrichtung eines Risikomanagements,
- vertrauensvolle Zusammenarbeit,
- die Einrichtung von Kontrollmechanismen wie zum Beispiel einer Internen Revision und/oder die Einrichtung eines Compliance-Management-Systems.

Die hier vorgelegte Handreichung soll thematisch bewusstseinsstärkend und -reflektierend wirken sowie Ansätze zu handlungsleitender Standardbildung formulieren. Sie ist eine Etappe zur Weiterentwicklung kirchlicher Finanzordnungs- und Finanzverwaltungsstrukturen, die immer wieder auch die ethisch-

moralischen Handlungsanforderungen der Kirche zu bedenken haben. Der Handreichung kommt demnach Empfehlungscharakter zu. Sie kann nicht zuletzt angesichts der Vielschichtigkeit der deutschen (Erz-)Diözesen im Bereich der kirchlichen Finanzwirtschaft keine rechtsverbindliche, einheitliche Regelung treffen. Ungeachtet dessen soll sie aber eine beständige Reflexion sämtlicher Beteiligten über Grundlinien und Grundstrukturen einer guten kirchlichen Finanzwirtschaft – etwa unter den beiden Begriffen „Good Governance“ bzw. „Corporate Governance“ – anstoßen.

Dem Redaktionsteam der Arbeitsgruppe „Good Governance“ des Verbandes der Diözesen Deutschlands mit Jérôme-Oliver Quella, Markus Reif, Gerhard Stanke und Martin Tölle unter Leitung von Gordon Sobbeck sage ich herzlichen Dank für die Erstellung dieses Dokuments.



Bischof Dr. Georg Bätzing
Vorsitzender der
Deutschen Bischofskonferenz



I. Konzeption und Inhalt der Handreichung

DIESE HANDREICHUNG wurde von der Arbeitsgruppe Good Governance des Verbandes der Diözesen Deutschlands (VDD) erarbeitet. Vorausgegangen war die Beauftragung durch die Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz.

Die Handreichung richtet sich an die Verantwortlichen in leitenden Ämtern der (Erz-)Bistümer und deren Organe der Aufsicht sowie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für eine ordnungsgemäße kirchliche Vermögensverwaltung Verantwortung tragen.

Der Titel „Kirchliche Corporate Governance – Grundsätze guter Finanzwirtschaft in deutschen (Erz-)Bistümern“ leitet sich vom bekannten Begriff der „Corporate Governance“ ab.

Das zentrale Anliegen dieser Handreichung ist es, den Verantwortlichen in den leitenden Ämtern der (Erz-)Bistümer und deren Organen der Aufsicht sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Führungsverantwortung in der verfassten Kirche ein Grundverständnis für Begriffe, Strukturen und Verfahren von „kirchlicher good Corporate Governance“ zu vermitteln. Die Ausführungen erfolgen deshalb in allgemein gehaltener, verständlicher Form, sodass

keine Vorkenntnisse über Managementmethoden vorausgesetzt werden. Es werden Empfehlungen für Strukturen und Methoden sowie Maßnahmen und Instrumente vorgestellt, die unter Berücksichtigung des besonderen Charakters der Kirche und der daraus resultierenden kirchenrechtlichen Regelungen die Organisationsentwicklung in den einzelnen (Erz-)Bistümern unterstützen sollen.

Die Handreichung ist bewusst anwendungsbezogen formuliert, während die theoretischen Begriffsklärungen auf das für das Verständnis Notwendige reduziert sind. Kernfragen am Ende der jeweiligen Abschnitte ermöglichen es dem Leser, den derzeitigen Organisationsstand seines (Erz-)Bistums hinsichtlich der Anforderungen an eine „kirchliche good Corporate Governance“ zu analysieren, notwendige Schlüsse zu ziehen und Maßnahmen zu ergreifen.

In Abschnitt II werden Grundprinzipien einer „kirchlichen good Corporate Governance“ erörtert.

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Transparenz für Governance und Aufsicht – nicht zuletzt über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – werden in Abschnitt III die grundlegenden Anforderungen an den Jahresabschluss und seine Prüfung dargestellt.

Abschnitt IV vermittelt die Grundstruktur für eine „kirchliche good Corporate Governance“ auf operativer Ebene, bevor in den Abschnitten V bis VII Empfehlungen zur konkreten Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagements, des Compliance Managements sowie der Internen Revision im Sinne von drei Abwehrlinien zur Gewährleistung einer „kirchlichen good Corporate Governance“ gegeben werden.

Die Handreichung schließt mit der exemplarischen Darstellung eines Gesamtprozesses am Beispiel des Kapitalanlagemanagements sowie zum Tax Compliance Management im Anhang.

Die Handreichung stellt Grundsätze der Leitung und Aufsicht in wirtschaftlicher Hinsicht in deutschen (Erz-)Bistümern im Sinne einer „good Corporate Governance“ dar und vermittelt ein Grundverständnis für Begriffe, Strukturen und Managementsysteme.

Die in den einzelnen Abschnitten aufgeworfenen Kernfragen sollen dazu anregen, die eigene Bistumsverwaltung in den Blick zu nehmen und hinsichtlich möglicher Verbesserungspotenziale zu hinterfragen. Dabei können die aufgezeigten strukturellen Grundprinzipien und Standards die (Erz-)Bistümer und deren Einrichtungen bei der Umsetzung einer „kirchlichen good Corporate Governance“ unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Größe und Komplexität sowie ihrer gewachsenen Organisationsstruktur unterstützen. Damit entfaltet die Handreichung einen Orientierungscharakter für die deutschen (Erz-)Bistümer.



II. „Governance“-Grundlagen im Allgemeinen

1. „Governance“-Grundlagen im Allgemeinen

DER IHR VON GOTT verliehene Sendungsauftrag der Kirche einerseits, ihre dadurch in Deutschland bedingte verfassungsrechtliche Sonderstellung als selbstständiges Gebilde mit Selbstordnungs- und Selbstverwaltungsgarantie andererseits und schließlich ihre wirtschaftliche Betätigung mit dem Ziel der Umsetzung ihrer eigenen Sendungszwecke (Zwecktrias gemäß can. 1254 Codex Iuris Canonici [CIC]) erfordern von der Kirche und besonders von den Bistümern, dass sie ihr wirtschaftliches und finanzielles Wirken an ihren kirchlichen Zwecken ausrichten und dazu stets in Beziehung setzen. So sehr einerseits keine Staatskirche besteht (vgl. Art. 137 Abs. 1 der deutschen Verfassung vom 11. August 1919 als Bestandteil des Grundgesetzes gemäß Art. 140 GG), so sehr ist die Kirche andererseits eben auch kein Wirtschaftsunternehmen herkömmlicher Ausprägung. Die Wirtschaftsbetätigung der Kirche hat stets der Verwirklichung ihres Sendungsauftrages zu dienen. Daher ist sie gehalten, ihre Regeln bzw. Grundsätze für gute kirchliche Finanzwirtschaft, die sich auf ihr gesamtes wirtschaftliches Handeln erstrecken, ebenfalls im Rahmen des für alle geltenden Rechtes zu entwickeln und in der täglichen Praxis ihres vielfältigen Handelns zur Geltung zu bringen. Eine Orientierungshilfe bietet die

Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz: „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ (in der Fassung von Januar 2014), die den Rechtsträgern empfiehlt, in ihrer Satzung bzw. in ihrem Gesellschaftsvertrag neben der Geschäftsführung angemessene und wirksame Aufsichtsstrukturen zur Kontrolle der operativen Organe, zum Beispiel durch die Einrichtung entsprechender Aufsichtsgremien, zu installieren. Im Bereich der Privatwirtschaft gibt es mittlerweile gefestigte Regeln und Standards für Corporate Governance (Grundsätze guter Unternehmensführung). Im staatlichen Sektor haben sich allgemein Leitlinien für gutes Regieren und Verwalten in Gestalt von Good (Public) Governance als Parallele zum privatwirtschaftlichen Unternehmensbereich herausgebildet. Mit dem Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) liegt in der Fassung vom 7. Januar 2020 ein Unterstützungsangebot für staatlich, öffentlich-rechtliche Akteure, ein Ordnungsrahmen einerseits und ein Instrumentarium für die praktische Steuerung von Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung einschließlich des Beteiligungsmanagements vor, der auch das Zusammenwirken der Organisationsverantwortlichen sowie den Bereich des Risikomanagements und der wirtschaftlichen Sicherungsinstrumente regelt.

Grundstruktur der Corporate Governance für kirchliche (Sozial-)Unternehmen

Im Folgenden wird anhand von Teilaspekten der Arbeitshilfe 182 die dort empfohlene Corporate Governance für die (Sozial-)Unternehmen dargestellt.

In Deutschland herrscht bei Unternehmen ein duales System der Leitung und Aufsicht vor. Das bedeutet konkret, dass die Eigentümer (Mitglieder-/Gesellschafterversammlung, Stifter/Stiftungsrat) lediglich Grundlagenentscheidungen treffen und die operativen Leitungsaufgaben im Tagesgeschäft einer Geschäftsführung überlassen. Darüber hinaus delegieren Eigentümer die wirksame und sachverständige Beaufsichtigung der Geschäftsführung an ein weiteres unabhängiges Organ, das Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat), das die Geschäftsführung unmittelbar zu überwachen und zu beraten hat. Das Aufsichtsgremium ist der Geschäftsführung übergeordnet. Teilweise wird zusätzlich ein Beirat eingesetzt, der die Geschäftsführung – zum Beispiel in Fragen der strategischen Ausrichtung oder zu sensiblen ethischen Fragen – zusätzlich berät, jedoch nicht in Konkurrenz zum Aufsichtsgremium steht.

Nutzen einer Good Governance

Die allgemeinen Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass formalisierte, personenunabhängige Verfahren (zum Beispiel die Trennung von Aufsicht und Ge-

schäftsführung einer Einrichtung) wichtig sind, um Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen zu können und zu vermeiden. Geeignete Aufsichtsstrukturen sind inzwischen ein Qualitätsmerkmal, das im Interesse der Einrichtungen und Unternehmen liegt.

Je größer eine Organisation ist, desto wichtiger sind Governance-Strukturen. Diese helfen, in der Praxis nachhaltig erfolgreich zu sein, besonders in Dienstleistungsunternehmen.

Aufgaben und Struktur von Aufsichtsgremien von (Sozial-)Unternehmen

Dem Aufsichtsgremium kommen die folgenden Aufgaben zu:

- Die unternehmenseigene Aufsicht soll dafür Sorge tragen, dass die Verpflichtung zum wirtschaftlichen Handeln und die Beachtung ökonomischer Grundsätze eine hohe Priorität haben, damit die jeweiligen Sendungszwecke optimal zur Wirkung gebracht werden können.
- Die unternehmenseigene Aufsicht berät die Leitung (Geschäftsführung) regelmäßig, sie überwacht diese und entlastet sie, sofern das Recht zur Feststellung des Jahresabschlusses und zur Entlastung durch entsprechende Vorschriften auf die Aufsicht übertragen wurde.

- Diese Aufsicht soll sich nicht am operativen Geschäft beteiligen. Genehmigungsvorbehalte gehören zu den Aufsichts- und Kontrollaufgaben, zum Beispiel die Zustimmung bei der Genehmigung von Wirtschafts- und Stellenplänen, Investitionsplänen, Grundstücksgeschäften und Darlehensverträgen. Zudem soll sich die Aufsicht mit den Chancen und Risiken der Organisation befassen.
- Compliance-Themen sind ein wichtiger Baustein der Risikominimierung und sollten deshalb von der unternehmenseigenen Aufsicht diskutiert werden.

Sofern das Aufsichtsgremium von einem Vorsitzenden geleitet wird, hat dieser in der Regel folgende Aufgaben:

- Vorbereitung der Sitzungen
- Koordination der Aufsichtsarbeit und Leitung der Sitzungen
- Vertretung des Aufsichtsgremiums nach außen
- Kontakt zur Leitung und beratende Begleitung strategischer Entwicklungen und des Risikomanagements. Im Gegenzug berichtet die Leitung über wesentliche Ereignisse, die für die Entwicklung der Organisation bedeutend sind, an den Vorsitzenden, der wiederum die übrigen Mitglieder des Aufsichtsgremiums informiert.

Das Aufsichtsgremium bestimmt in der Regel auch den externen Abschlussprüfer. Sofern der Jahresabschluss im Aufsichtsgremium beraten wird, nimmt der Abschlussprüfer an der Sitzung teil und trägt persönlich die wesentlichen Ergebnisse der Jahresabschlussprüfung vor.

Die optimale Größe eines Aufsichtsgremiums ist aus den fachlichen Anforderungen und praktischen Arbeitsstrukturen abzuleiten. Hinsichtlich der Qualifikation der Mitglieder sollte die Aufsicht so zusammengesetzt sein, dass die Mitglieder über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen (etwa theologische/ethische, juristische oder ökonomische Qualifikation einschließlich Personalführungskompetenz). Dazu gehören auch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, die für die Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion erforderlich sein können. Jedes Mitglied hat darauf zu achten, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Aufgaben genügend Zeit zur Verfügung steht.

Alle Mitglieder des Aufsichtsgremiums sind verpflichtet, ihr Mandat nur im Interesse des jeweiligen kirchlichen Rechtsträgers wahrzunehmen. Konkret heißt das, dass bei einem Handeln in Organfunktion, insbesondere bei der Beratung und Stimmabgabe im Aufsichtsgremium, die Interessen dieses Rechtsträgers Vorrang vor etwaigen sonstigen Interessen haben. Die Aufsichtsratsmitglieder sind dazu verpflichtet, Interessenkonflikte ihrem Aufsichtsgremium gegen-

über offenzulegen. Einem Aufsichtsgremium dürfen zum Beispiel keine Personen angehören, die Mitglieder der Leitung (Geschäftsführung) sind, verwandtschaftliche oder entsprechende Beziehungen zu ihren Mitgliedern haben oder beim beauftragten Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater tätig sind.

Für die Durchführung der Aufsichtstätigkeiten haben die Mitglieder Anspruch auf die dafür erforderlichen Unterlagen. Damit die Aufsicht ihren Überwachungs- und Unterstützungsaufgaben gerecht werden kann, müssen regelmäßige Sitzungen stattfinden. Je nach Größe des Gremiums ist die Bildung von Ausschüssen sinnvoll, weil diese eine effektive Arbeitsweise ermöglichen. Das Aufsichtsgremium sollte bei der Bestellung und Abberufung von Mitgliedern der Leitung (Geschäftsführung) als gesamtes Gremium beteiligt werden.

Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremium

Die Geschäftsführung (Leitung) führt und verantwortet die Geschäfte des kirchlichen (Sozial-)Unternehmens. Sie hat dafür zu sorgen, den kirchlich-caritativen Auftrag und die je eigenen kirchlichen Sendungszwecke möglichst gut umzusetzen. Dabei sind die trägerpolitischen und unternehmerischen Zielvorgaben zur Erfüllung des sendungsbezogenen Unternehmensauftrags zu berücksichtigen. Insgesamt entwickelt die Geschäftsführung dafür entsprechende Strategien.

Die beiden Funktionen Leitung und Aufsicht sind streng voneinander zu trennen. Die jeweiligen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Rechte, Pflichten und Aufgaben sind in der Satzung oder dem Gesellschaftsvertrag bzw. in ergänzenden Geschäftsordnungen für das Aufsichtsgremium und die Geschäftsführung (Leitung) angemessen und klar zu regeln und zu dokumentieren.

Geschäftsführung (Leitung) und Aufsichtsgremium haben zum Wohle der Organisation und im Interesse der umfassenden Verwirklichung des jeweiligen Sendungsauftrags vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Eine „good“ Corporate Governance setzt eine offene Diskussion zwischen Geschäftsführung (Leitung) und Aufsichtsgremium sowie innerhalb der Geschäftsführung (Leitung) und des Aufsichtsgremiums voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung. Die Information des Aufsichtsgremiums ist Aufgabe der Geschäftsführung (Leitung). Das Aufsichtsgremium hat jedoch seinerseits sicherzustellen, dass es angemessen informiert wird.

Die Geschäftsführung (Leitung) informiert das Aufsichtsgremium regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für die Organisation relevanten Fragen, insbesondere der Strategie, der Planung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Sie benennt Abweichungen des tatsächlichen Verlaufs von den aufgestellten Plänen und vereinbarten Zielen und gibt die Gründe dafür an. Das Aufsichtsgremium

kann jederzeit zusätzliche Informationen von der Geschäftsführung (Leitung) verlangen. Der Abschlussprüfer unterstützt das Aufsichtsgremium bei der Überwachung der Führung, insbesondere bei der Prüfung der Rechnungslegung und der Überwachung der rechnungslegungsbezogenen Kontroll- und Risikomanagementsysteme. Die Mitglieder der Geschäftsführung (Leitung) sind dem Organisationsinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Chancen für sich nutzen, die der Organisation zustehen.

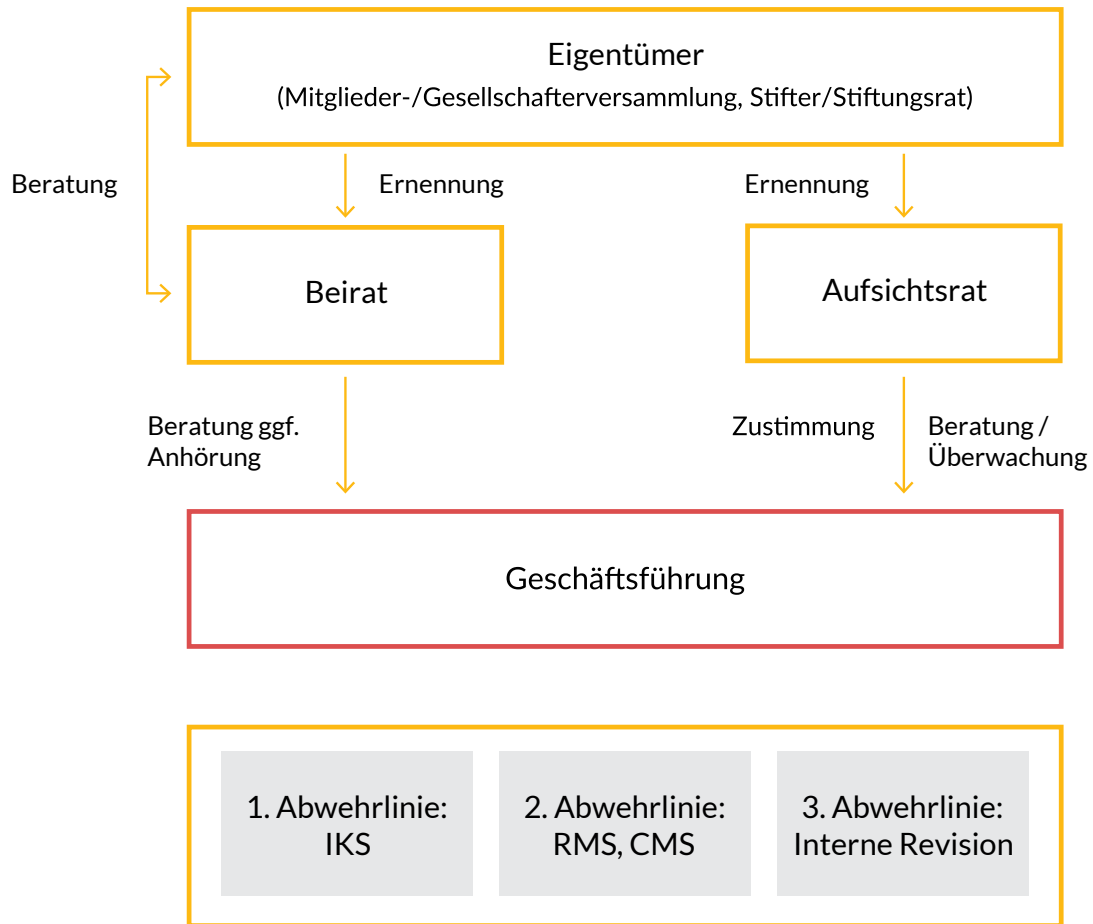
Die Leitungsaufgabe der Geschäftsführung umfasst die Verpflichtung zur Schaffung einer Organisationsstruktur, mit der Zweck und Gegenstand der Organisation erfüllt werden können. Deshalb muss die Geschäftsführung (Leitung) sicherstellen, dass die der Organisation obliegenden Aufgaben durch qualifiziertes Personal auch tatsächlich erfüllt werden können. Im Rahmen ihrer Organisationspflicht hat die Geschäftsführung (Leitung) für eine gesetzmäßige, satzungskonforme und möglichst effiziente Organisationsstruktur Sorge zu tragen. Die konkrete Skalierung hängt von Größe und Komplexität der Organisation ab. Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde bestimmt, dass die Leitung geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten hat, damit den Fortbestand der Organisation gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (Risikofrüherkennungssystem). Damit soll die Verpflichtung der Leitung zur Implementierung eines

angemessenen Risikomanagements und einer angemessenen Internen Revision verdeutlicht werden.

Zur allgemeinen Leitungsaufgabe gehört überdies die Organisationspflicht. Hierzu zählt auch die Delegation von Leitungsaufgaben auf leitende Angestellte, die stets mit der Übertragung von Verantwortung einhergeht. Ein wichtiger Grundsatz für die Schaffung dezentraler Strukturen ist die Kongruenz zwischen Entscheidungskompetenz und Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Dabei ist derjenige für die Folgen einer Entscheidung verantwortlich, der sie getroffen hat. Unabhängig davon bleibt die Geschäftsführung in der Verantwortung für die Überwachung delegierter Leitungsaufgaben, zum Beispiel mittels der einzurichtenden Überwachungs- bzw. Steuerungssysteme.

Für die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und der internen Richtlinien zu sorgen und auf deren Beachtung innerhalb der Organisation hinzuwirken (Compliance), gehört ebenfalls zu den Aufgaben der Leitung. Ein Merkmal guter Leitung ist zudem, dass die Organisationen ihre Arbeit und deren Ergebnisse gegenüber der Öffentlichkeit transparent machen, insbesondere sofern sie sich auch über Steuern, sonstige öffentliche Gelder und Spenden finanzieren.

Die Governance-Struktur von Unternehmen bzw. sozialtätigen Einrichtungen fasst das nebenstehende Schaubild zusammen.



2. Leitungs- und Aufsichtsorgane in (Erz-)Bistümern

IN WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN vorherrschende Governance-Strukturen wie auch des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) für den öffentlichen Sektor können auf die Kirche und ihr Handeln nicht 1:1 übertragen werden. Vielmehr müssen kirchliche Regeln und Standards einer eigenen angemessenen „Governance“ für das kirchliche Selbstverständnis, die verfassungsrechtliche Selbstordnungs- und Selbstverwaltungsgarantie und die Ausrichtung des wirtschaftlichen Handelns auf die Verwirklichung der je eigenen kirchlichen Zwecke im Rahmen des für alle geltenden Rechts entwickelt und Governance-Regeln aus den genannten Bereichen sinngemäß angepasst werden, wo dieses der Optimierung kirchlich-wirtschaftlichen Handelns förderlich ist.

Es wird daher empfohlen, dass sich die katholische Kirche in Deutschland auf der Grundlage des Verfassungsrechts und des geltenden kirchlichen Rechts, bezogen auf ihre Strukturen und ihr wirtschaftliches Handeln, eigene Regeln und Standards einer „good Governance“ im Sinne einer „kirchlichen good Corporate Governance“ gibt, die in ihren Diözesen unter Berücksichtigung ihrer gewachsenen Strukturen sowie ihrer Größe und Komplexität angemessen zur Geltung für die Praxis gelangen.

a) Zur kirchenrechtlichen Einordnung einer „kirchlichen good Corporate Governance“

- (aa) Vermögensbindung, Sorgfaltspflichten und -maßstab

Der Kirche ist durch Jesus Christus als die ihr eigene Sendung aufgetragen, die Menschen zum Heil durch und bei Gott zu führen. Als eine komplexe Wirklichkeit aus göttlichem und menschlichem Element (vgl. Zweites Vatikanisches Konzil, Dogmatische Konstitution *Lumen Gentium* Art. 8), d. h. das durch den Hl. Geist geeinte Volk Gottes mit einem überzeitlichen Ziel, das in dieser Welt zugleich in einer mit hierarchischen Organen ausgestatteten Gesellschaft lebt und wirkt, bedarf die Kirche auch irdischer Mittel, um ihren Auftrag zu erfüllen. Das Vermögen und alle finanziellen Mittel sind daher in der Kirche kein Selbstzweck, sondern dienen den ihr zukommenden drei Zielen (sog. Zwecktrias): der Feier des Gottesdienstes (Liturgie), dem Lebensunterhalt aller, die im Dienst der Kirche stehen, sowie allen Werken, mit denen sie ihren Glauben bezeugt, vor allem die Verkündigung (Apostolat) und die Caritas (can. 1254 § 2 CIC; vgl. auch Papst Benedikt XVI., *Motu Proprio Intima Ecclesiae natura* vom 11. November 2012). Nur in diesem Horizont vollziehen sich der Erwerb, der Besitz, die Verwaltung und die Veräußerung jedweden Vermögens der Kirche (c. 1254 § 1 CIC).

Somit dient alles Vermögen einer öffentlichen Rechtsperson in der Kirche (sog. Kirchenvermögen) treuhänderisch der Erfüllung des kirchlichen Sendungsauf-

trags. Die genannten Zwecke des Kirchenvermögens bilden den Maßstab für einen gewissenhaften und rechtmäßigen Umgang mit den finanziellen Ressourcen. Diese Akzessorietät ist auch im Bereich der Ökonomie zu beachten.

Deshalb haben alle, die in der Kirche als Vermögensverwalter Verantwortung tragen, bestrebt zu sein, mit dem Kirchenvermögen verantwortungsvoll umzugehen, Schaden zu vermeiden und finanzielle Mittel, die nach Bestreiten aller pflichtgemäßen Ausgaben übrig bleiben, nutzbringend gemäß den Überzeugungen der Kirche anzulegen (can. 1284 § 2 Nr. 1, 2, 4; 1294 § 2 CIC). Hierzu hat die kirchliche Autorität Vorschriften und Richtlinien zu erlassen, die von allen Beteiligten zu beachten sind (cann. 1276, 1293 § 2 CIC). Denn jede Oberflächlichkeit und wirtschaftlicher Schaden verkürzen nicht nur die Möglichkeiten kirchlichen Wirkens, sondern beeinträchtigen auch die Glaubwürdigkeit der Kirche in der Öffentlichkeit.

Jedem Vermögensverwalter ist aufgetragen, seinen Dienst mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters (*diligentia boni patrisfamilias*: can. 1284 § 1 CIC) zu erfüllen, den auch das weltliche Recht als gewissenhaften Geschäftsleiter/ordentlichen bzw. ehrbaren Kaufmann kennt (vgl. § 347 HGB; § 43 GmbHG; § 93 AktG; § 1 IHKG). In dieser Rechtsfigur vergegenwärtigt das Kirchenrecht den Sorgfaltsmaßstab, der sich nicht nur in der Treue zu den einschlägigen Rechtsvorschriften manifestiert, sondern sich durch Klugheit und Weitsicht im Umgang mit diesen anvertrauten Gütern auszeichnet.

(bb) Konnex von Vermögensbindung und Überwachungssystemen

Zur Schadensvermeidung und damit zur Erhöhung der Sendungseffizienz in wirtschaftlicher Hinsicht gehören eine frühzeitige Risikoerkennung sowie Risikobeherrschung und -steuerung auf allen Ebenen kirchlicher Ökonomie und Vermögensverwaltung. Risikomanagement stellt dabei einen wertvollen Beitrag zur Schadensprophylaxe im kodikarischen Sinne dar. Zugleich bilden die in dieser Handreichung behandelten Managementsysteme wesentliche Überwachungssysteme im Sinne von § 91 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG) ab. Geht es im Wirtschaftsleben um die Früherkennung von den Fortbestand einer Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen, geht es in der Kirche bei einem entsprechenden Einsatz dieser Systeme um Schaffung und den dauerhaften Erhalt der ökonomischen Voraussetzungen zur Erfüllung des ihr eigenen Sendungsauftrags in einer möglichst großen und nützlichen Vielfalt zum Wohl und zum Heil der Menschen. Daher legt das Kirchenrecht in can. 114 § 3 CIC Wert darauf, dass alle öffentlichen juristischen Personen in der Kirche unter Berücksichtigung aller relevanten Umstände über die Mittel verfügen, die zur Erreichung des festgesetzten Zieles voraussichtlich benötigt werden; das impliziert eine gewissenhafte Verwaltung und Erhaltung. Dies lässt die zugleich haushaltsrelevante Bedeutung von Sicherungs- und Überwachungssystemen erkennbar werden. Denn solche leisten einen erheblichen stabilisierenden Beitrag zur Bewahrung des wirtschaftlichen Potenzials und tragen in den Konkretisierungen dieser Handreichung

gerade auch den ökonomischen und vermögensverwaltungsbezogenen Besonderheiten der Kirche Rechnung, wobei sie die Akzessorietät zwischen dem jeweiligen kirchlichen Zweck (und Ziel) und dem ökonomischen sowie vermögensbezogenen Mitteleinsatz wahren.

(cc) Managementsysteme als Instrumente der Vermögensverwaltung und Aufsicht

So wollen die in der vorliegenden Handreichung dargestellten Unterstützungs- und Sicherungsgefüge hilfreiche Bestandteile in einem umfassenden Managementgeflecht für die Vermögensverwaltung auf der Ebene der Diözese sein und mögliche Komponenten der diözesanen Aufsicht gegenüber nachgeordneten Rechtspersonen in der Kirche bieten (can. 1276 § 1 CIC). Aufsicht ist in erster Linie präventive Aufsicht, denn sie dient zunächst der Unterstützung der jeweiligen Rechts- und Wirtschaftseinheit bei der Erfüllung des jeweiligen Sendungsziels sowie der Schadensvermeidung.

Und auch die Risikomanagementsysteme erfüllen eine doppelte Funktion: Einerseits dienen sie intern als schadensvermeidende und auftragsbezogene Unterstützungssysteme bei der Vermögensverwaltung, andererseits fungieren sie als Aufsichtssysteme über kirchliche Rechtspersonen, die die Einhaltung der Sorgfaltspflichten und die Gewährleistung des Sorgfaltsmaßstabes sicherstellen, weil sie die Bezogenheit des kirchlichen Vermögens auf die Sendung der Kirche wahren.

Weil die ökonomischen Strukturen, in denen Kirche weltweit lebt, stark divergieren, beschränken sich die Vorgaben des Codex Iuris Canonici für die Gesamtkirche auf einen unverzichtbaren Mindeststandard. Diesen will die vorliegende Handreichung durch einen anpassenden Rückgriff auf Systeme des Wirtschaftslebens in unserer Gesellschaft anreichern. In diesem Sinne sind die dargestellten Managementsysteme Bestandteil praktischen Vermögens- und Aufsichtsrechts in der Kirche. Werden sie als Regelwerk durch den jeweiligen Ortsordinarius in Kraft gesetzt, werden sie verbindlich in die Vermögens- und Aufsichtsverwaltung seiner Diözese implementiert (can. 1276 § 2 CIC).

b) Kirchliche Verfassungsstrukturen als Grundlage „kirchlicher good Corporate Governance“

Dem Diözesanbischof kommt nach can. 381 § 1 CIC in der ihm anvertrauten Diözese alle Leitungsgewalt in Form gesetzgebender, ausführender und richterlicher Gewalt zu. Die Vereinigung dieser Gewalten auf eine Person steht einerseits in einem Spannungsverhältnis zu den Grundprinzipien von Governance nach außerkirchlichem Verständnis, die im Sinne von „Checks and Balances“ dem Austarieren von Machtverhältnissen dienen und nur funktionieren können, sofern sie „von oben“ getragen und nicht durch „Management Override“ am Ende außer Kraft gesetzt werden.

Andererseits gehört zur inneren Ordnung der Diözesen als Teilkirchen kirchenverfassungsrechtlich be-

sonders die Diözesankurie; ihr gehören u. a. der Generalvikar und der Ökonom einerseits sowie der Vermögensverwaltungsrat und das Konsultorenkollegium andererseits an. Die Einrichtungen und Personen der Diözesankurie sollen dem Diözesanbischof bei der Leitung der Diözese helfen (can. 469 CIC), und zwar insbesondere bei der Leitung der pastoralen Tätigkeit und der Besorgung der Verwaltung der Diözese. Dazu zählt auch ihr wirtschaftliches Handeln in allen Bereichen ihrer Aufgabenfelder.

Das Zweite Vatikanische Konzil fordert eine sachgerechte Verwaltung der kirchlichen Güter unter Mitwirkung erfahrener Laien (AA Art. 10 Abs. 1; PO Art. 17 Abs. 3).

Daneben kennt das Kirchenrecht auch Beschränkungen der bischöflichen Gewalt: Der Diözesanbischof bedarf der Zustimmung des auch mit Laien zu besetzenden Vermögensverwaltungsrats (can. 492 CIC) und des mit Priestern besetzten Konsultorenkollegiums (can. 502 CIC) einerseits bei im Einzelnen durch die Deutsche Bischofskonferenz definierten risikohaften Rechtsgeschäften, insbesondere Vermögensveräußerungen (cc. 1291, 1292, 1295 CIC), sowie andererseits bei Akten der außerordentlichen Vermögensverwaltung (can. 1277 CIC). Ohne die Mitwirkung der vorstehend genannten Konsultationsorgane kann der Diözesanbischof rechtmäßig nicht handeln.

Diese Kirchenerfassungsstrukturen bilden somit die Grundlage für eine wirkungsvolle Implementierung eigener „kirchlicher good Corporate Governance“-Strukturen ab.

c) Überblick über die diözesanen Leitungsämtler und Organe im Rahmen der Aufsicht

(aa) Leitungsämtler (Organe)

Diözesanbischof

Der Diözesanbischof leitet das (Erz-)Bistum mit allen Rechten und Pflichten im Rahmen der Regelungen des kirchlichen Rechts, insbesondere des CIC, der Generaldekrete (vormals Partikularnormen) und des diözesanen Rechts. Er vertritt die Diözese in allen Rechtsgeschäften.

Generalvikar

Vom Diözesanbischof ist für das (Erz-)Bistum nach can. 475 § 1 CIC ein Generalvikar zu ernennen, der den Diözesanbischof im administrativen Bereich vertritt, diesem gegenüber jedoch nach can. 480 CIC weisungsgebunden ist. Dem Generalvikar kommt nach can. 479 § 1 CIC kraft Amtes in der ganzen Diözese die ausführende Gewalt zu, die der Diözesanbischof von Rechts wegen hat, um alle Verwaltungsakte erlassen zu können, sofern der Bischof sich bestimmte Verwaltungsakte nicht selbst vorbehalten hat oder von Rechts wegen ein Spezialmandat des Bischofs erforderlich ist.

Ökonom

Neben dem Generalvikar ist in jedem (Erz-)Bistum nach can. 494 § 1 CIC vom Bischof nach Anhörung des

Konsultorenkollegiums und des Vermögensverwaltungsrates ein Ökonom zu ernennen, der sich durch ökonomische Kompetenz und Rechtschaffenheit auszeichnet. Hierbei handelt es sich also um einen Fachmann in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Aufgabe des Ökonomen ist die Verwaltung des Vermögens der Diözese unter der Autorität des Diözesanbischofs gemäß dem vom Vermögensverwaltungsrat festgelegten Haushaltsplan. In dessen Rahmen tätigt er die Ausgaben, die der Bischof oder andere von ihm dazu Beauftragte rechtmäßig angeordnet haben. Am Ende des Jahres muss der Ökonom dem Vermögensverwaltungsrat über die Einnahmen und Ausgaben Rechnung legen.

Der Diözesanbischof kann dem Ökonom zudem nach can. 1278 CIC i. V. m. can. 1276 § 1 CIC die Überwachung der gewissenhaften Verwaltung des gesamten Vermögens der dem Diözesanbischof unterstellten öffentlichen juristischen Personen übertragen.

bb) Organe im Rahmen der Aufsicht

Der Ortsordinarius (Diözesanbischof und Generalvikar) hat die Vermögensverwaltung der ihm unterstellten öffentlichen Rechtspersonen (zum Beispiel Kirchengemeinden) zu überwachen und ist somit Aufsichtsorgan (can. 1276 § 1 CIC). Ökonom, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Generalvikariates/ Ordinariates, der Vermögensverwaltungsrat und das Konsultorenkollegium unterstützen ihn dabei.

Vermögensverwaltungsrat

Nach can. 492 CIC ist in jedem (Erz-)Bistum ein Vermögensverwaltungsrat einzusetzen, dem der Diözesanbischof selbst oder ein von ihm Beauftragter vorsitzt und der aus wenigstens drei vom Bischof ernannten Gläubigen besteht, die in wirtschaftlichen Fragen sowie im weltlichen Recht wirklich erfahren sind und sich durch Integrität auszeichnen. Da das Kirchenrecht verwandte und verschwägte Personen des Bischofs vom Vermögensverwaltungsrat ausschließt, ist das Grundprinzip der Unabhängigkeit dieses Gremiums bereits im Kirchenrecht verankert (s. o.).

Dem Vermögensverwaltungsrat kommt eine Doppelfunktion zu: Er hat einerseits nach der Schwerpunktsetzung des Diözesanbischofs einen Haushaltsplan über die Einnahmen und Ausgaben verbindlich festzulegen, die im kommenden Jahr für die gesamte Leitung der Diözese vorgesehen sind; nach dem Jahresablauf hat er die Haushaltsrechnung über die Einnahmen und Ausgaben zu billigen. Andererseits bestehen darüber hinaus nach can. 1277 CIC in bestimmten Fragen der Vermögensverwaltung Anhörungsrechte und Zustimmungserfordernisse des Vermögensverwaltungsrates, gemeinsam mit dem Konsultorenkollegium, zum Beispiel in Fragen der Vermögensveräußerung.

Konsultorenkollegium

Zusätzlich zum Vermögensverwaltungsrat wird vom Diözesanbischof ein Konsultorenkollegium gebildet. Die Mitglieder des Konsultorenkollegiums werden grundsätzlich vom Diözesanbischof aus den Mitgliedern des Priesterrates frei ernannt, der den Bischof bei der Leitung der Diözese unterstützt, um das pastorale Wohl des Gottesvolkes so gut wie möglich zu fördern. Auf Basis des can. 502 § 3 CIC hat die Deutsche Bischofskonferenz beschlossen, dass die Aufgaben des Konsultorenkollegiums den Mitgliedern des Domkapitels (Metropolitankapitel bzw. Kathedrankapitel) übertragen werden.

Neben der pastoralen Unterstützung und Beratung des Bischofs bestehen nach can. 1277 CIC in bestimmten Fragen der Vermögensverwaltung Anhörungsrechte und Zustimmungserfordernisse des Konsultorenkollegiums neben dem Vermögensverwaltungsrat.

Kirchensteuerrat

Neben den kirchenrechtlichen Gremien Vermögensverwaltungsrat und Konsultorenkollegium wurde im Rahmen des deutschen Kirchensteuersystems in den Bistümern ein Kirchensteuerrat eingerichtet, der den Kirchensteuerbeschluss fasst, nach dessen Maßgabe die (Erz-)Bistümer bzw. ihre Leitungen die Kirchensteuer festsetzen, und Grundsätze hinsichtlich der

Verteilung des Kirchensteueraufkommens beschließt. Diejenigen Mitglieder des Kirchensteuerrats, die als Vertreter der Kirchenvorstände bzw. Verwaltungsräte der Gemeinden dem Kirchensteuerrat angehören, zeichnet es aus, dass sie durch demokratische Legitimation von den Kirchenmitgliedern in das Gremium entsendet worden sind. Wo Kirchensteuerräte eingerichtet sind, kommen ihnen auf der Grundlage diözesanen Rechts Teilkompetenzen des kodikarischen Vermögensverwaltungsrates zu, soweit es um Fragen des Diözesanhaushalts und der Diözesanjahresrechnung geht. Aufgrund der gemeinsamen Verantwortung von Vermögensverwaltungsrat und Kirchensteuerrat besteht die Möglichkeit, beide Gremien miteinander zu verzahnen.

Ausgehend von diesen Leitungsmatern und Organen im Rahmen der Aufsicht sollten konkrete Strukturen in jedem (Erz-)Bistum geschaffen werden, die die Grundprinzipien einer „good Corporate Governance“ im Sinne einer „kirchlichen good Corporate Governance“ zur Geltung bringen.

Hierdurch wird eine Grundlage für die darauf aufbauenden Management-Systeme, insbesondere die Sicherungssysteme des operativen wirtschaftlichen Handelns im Bereich der Vermögensverwaltung, gebildet.

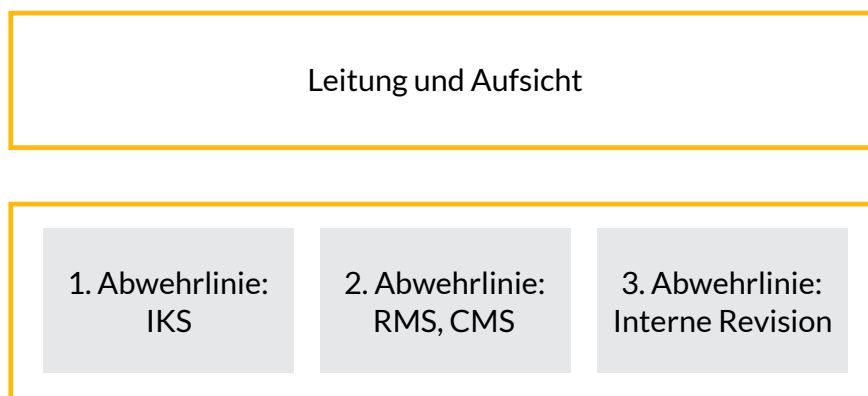
3. „Kirchliche good Corporate Governance“ auf operativer Ebene

ZU DEN GRUNDSTRUKTUREN guter wirtschaftlicher Leitung und Aufsicht sowie zu den Grundsätzen guter kirchlicher Finanzwirtschaft gehören somit in der Praxis einer „kirchlichen good Corporate Governance“ im Sinne einer wohlverstandenen „good Governance“ auf der operativen Ebene jene Sicherungs-Managementsysteme, die im Sinne dreier gleichwertiger „Abwehrlinien“ zusammenspielen. Sie dienen der Risikovermeidung oder -verringerung und leisten somit im System einer „kirchlichen good Corporate Governance“ einen relevanten Beitrag zur Sicherung des Sendungsauftrages und zur Vermeidung von Schaden, der immer auch die Reichweite der Sendungsverwirklichung beeinträchtigt. Gemeinsam bilden diözesane Leitungsämtler und Organe im Rahmen der Aufsicht

einerseits und die Implementierung von Sicherungsinstrumenten als Corporate Governance-Instrumentarien und von Leitaspekten privatwirtschaftlicher „Governance“ andererseits eine „kirchliche good Corporate Governance“ als Parallele zur Corporate Governance für den öffentlichen Handlungs- und Wirtschaftssektor ab.

Im Folgenden werden die Sicherungsinstrumente solcher Governance-Instrumente dargestellt:

- Internes Kontrollsystem (IKS) als 1. Abwehrlinie,
- Risikomanagement (RMS) und Compliance Management (CMS) als 2. Abwehrlinie,
- Interne Revision als 3. Abwehrlinie.



Werden die Corporate Governance-Instrumentarien in angemessener Weise implementiert und gut aufeinander abgestimmt, so leisten sie einen wertvollen Beitrag zur Aufrechterhaltung und Unterstützung einer wirksamen Leitungs- und Aufsichtsstruktur.

Die Corporate Governance-Instrumentarien sollten wie folgt in den kirchlichen Organisationsstrukturen verankert werden:

- Die Rollen und Verantwortlichkeiten auf der operativen Ebene und im Zusammenspiel mit der Leitung und der Aufsicht sind klar festgelegt und dokumentiert.
- Die Aufbau- und Ablauforganisation, die diese Corporate Governance-Instrumentarien stützt, ist allen Beteiligten bekannt und berücksichtigt die Erfordernisse der Systeme in ihrer Gesamtheit, um Doppelarbeiten und Redundanzen zu vermeiden.
- Organisationsstrukturen werden idealerweise durch den Einsatz technischer Hilfsmittel unterstützt, die der systematischen Erfassung und Strukturierung von Informationen dienen und die Kommunikation erleichtern.
- Primär verantwortlich für die Identifikation und Kommunikation von Risiken sind die operativen Verwaltungseinheiten auf der 1. Abwehrlinie.

Die Aufgabe der Servicebereiche der 2. Abwehrlinie besteht darin, in enger Abstimmung mit den Organisationsbereichen sicherzustellen, dass die Risiken und Tatsachen angemessen identifiziert, bewertet und gesteuert werden und die Kontrollen wirksam arbeiten. Eine wichtige Rolle spielen diese Servicebereiche auch bei der Definition und Erstellung von Risikostrategien, Verhaltensgrundsätzen sowie Richtlinien und Handbüchern. Sie unterstützen die Leitung und die Aufsicht dabei, den organisationsweiten Überblick über Risiken und Kontrollen zu behalten.

- Die Interne Revision bildet die 3. Abwehrlinie. Damit wird ihr eine besondere Bedeutung hinsichtlich der Wirksamkeit der implementierten Systeme auf der 1. und 2. Abwehrlinie zuteil. Aufgrund ihrer organisatorischen Stellung sollte die Interne Revision unabhängig und objektiv beurteilen, ob die getroffenen Maßnahmen auf den ersten beiden Abwehrlinien ihren Zweck bestmöglich erfüllen oder ob Optimierungspotenziale vorhanden sind.

Das Modell der drei Abwehrlinien skizziert eine systematische Herangehensweise an Risiken, die im Rahmen des vielfältigen kirchlichen Handelns auftreten können. Die Anwendung des Sicherungsmodells ist nicht größen- und strukturgebunden. Das Modell besagt, dass Risiken frühzeitig erfasst, identifiziert, analysiert und bewertet und über ein internes Berichtswesen kommuniziert werden müssen. Damit unterstützt es eine verbesserte Kommunikation innerhalb der gesamten Bistumsorganisation und die genaue Aufgabenidentifikation einzelner Personen.



Fazit

Die Organisation und die gelebte Kultur von Leitung und Aufsicht auf oberster Führungsebene einer Organisation sind Voraussetzung für die wirksame Implementierung von Governance-Systemen auf operativer Ebene und somit der Schaffung einer eigenen „kirchlichen good Corporate Governance“. Dabei lassen sich die Strukturen von (caritativen) Unternehmen im Sinne der Arbeitshilfe 182 nicht unmittelbar auf die verfasste Kirche übertragen. Diözesane Leitungsämter und Organe der Aufsicht sollten im Lichte dieses Governanceverständnisses eingeordnet werden. Dabei ist insbesondere eine qualifizierte Aufsicht einzurichten, die zudem über die nötige Überwachungskompetenz verfügt. ■

Kernfragen zu diözesanen Leitungsämtern und Organen im Rahmen der Aufsicht

- a) Gibt es einen den Bedürfnissen des (Erz-)Bistums entsprechenden Geschäftsverteilungsplan und ein Organigramm, aus dem Organisationsaufbau, Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten/Weisungsbefugnisse insbesondere auch hinsichtlich der „kirchlichen good Corporate Governance“ ersichtlich sind?
- b) Sind im (Erz-)Bistum angemessene und wirksame Aufsichtsstrukturen zur Kontrolle der Diözesanleitung durch entsprechende Organe im Rahmen der Aufsicht installiert?
- c) Ist sichergestellt, dass bei jedem Handeln die Interessen des (Erz-)Bistums generell Vorrang vor etwaigen sonstigen Interessen haben, insbesondere keine Interessenkonflikte seitens der Mitglieder im Organ der Aufsicht bestehen?
- d) Sind die Funktionen der Leitung und Aufsicht im (Erz-)Bistum voneinander getrennt?
- e) Sind die Aufgaben, Kompetenzen, Rechenschaftspflichten und Verantwortlichkeiten im (Erz-)Bistum angemessen gegeneinander abgegrenzt sowie dokumentiert?

- f) Besitzen Mitglieder von Organen im Rahmen von Aufsicht die notwendige fachliche Qualifikation (etwa theologische/ethische, juristische oder ökonomische Qualifikation einschließlich Personalführungskompetenz)?
- g) Bestimmt ein entsprechendes Organ im Rahmen von Aufsicht den unabhängigen, externen Abschlussprüfer sowie den Prüfungsumfang einschließlich möglicher Sonderprüfungen?
- h) Sind die Berichte der Leitungsebene an das Organ im Rahmen von Aufsicht geeignet, diesem einen umfassenden Einblick in die wirtschaftliche Lage des (Erz-)Bistums und der wichtigsten Bereiche des (Erz-)Bistums zu verschaffen?
- i) Wird das Organ im Rahmen von Aufsicht von der Leitungsebene über wesentliche Vorgänge angemessen und zeitnah unterrichtet?
- j) Werden die erforderlichen Zustimmungen der kirchenrechtlichen Aufsichtsgremien zu zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften und Maßnahmen eingeholt?



III. Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung

1. Rechnungslegung und Jahresabschluss

a) Grundlagen der Rechnungslegung und des Jahresabschlusses

UM EINE ADÄQUATE AUFSICHT in den (Erz-)Bistümern sicherzustellen und einheitliche Standards herzustellen, müssen geeignete Informationen rechtzeitig von den operativen Ebenen in verständlichen und objektivierten Jahresabschlüssen zusammengetragen werden. Zu dieser Transparenz hinsichtlich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als Grundlage für Entscheidungen der Leitung und die entsprechende Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion trägt eine den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechende Rechnungslegung und deren unabhängige externe Prüfung bei, wie sie bereits von der Vollversammlung des VDD mit Datum vom 26. Juni 2019 beschlossen wurde.

Nach can. 494 § 4 CIC muss der Ökonom eines (Erz-)Bistums am Ende des Jahres über die Einnahmen und Ausgaben Rechnung legen, d. h. einen Jahresabschluss aufstellen. Als Vermögensverwalter des (Erz-)Bistums gemäß can. 494 § 3 CIC hat der Ökonom sein Amt „mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters“ (can. 1284 § 1 CIC) zu erfüllen, was unter anderem die Buchführung, den Jahresabschluss und die Erstellung des Haushaltsplans umfasst.

Grundlage für die Rechnungslegung und die Veröffentlichung von Jahresabschlüssen der (Erz-)Bistümer ist der Beschluss der Vollversammlung des VDD vom 24. Juni 2019. Demnach sollen alle Jahresabschlüsse folgender Rechts- und Vermögensträger verbindlich in allen (Erz-)Bistümern veröffentlicht werden:

- (Erz-)Bistum,
- (Erz-)Bischöflicher Stuhl,
- Domkapitel,
- Rechts- und Vermögensträger von diözesaner Bedeutung.

Die Veröffentlichung soll mindestens die Bilanz und die Ergebnisrechnung umfassen. Der Anhang und ein Lagebericht sollen, sofern dies durch Bestimmungen des Handelsgesetzbuches vorgesehen ist, ebenso veröffentlicht werden wie eine Wiedergabe des Bestätigungsvermerks des Wirtschaftsprüfers. Die veröffentlichten Jahresabschlüsse dieser Rechts- und Vermögensträger sollen immer auch der Geschäftsstelle des VDD zur Information zugesandt werden.

Die Veröffentlichung von Jahresabschlüssen darüber hinaus bestehender Rechts- und Vermögensträger in den jeweiligen (Erz-)Bistümern (zum Beispiel Caritas und Verbände) wird empfohlen. Die Veröffentlichung

der Jahresabschlüsse der Kirchengemeinden wird in Verantwortung der Gemeindegremien auf Basis der jeweils in den (Erz-)Bistümern hierfür bestehenden Regelwerke und mit Unterstützung der jeweiligen (Erz-)Bistümer empfohlen.

Bei Aufstellung der Jahresabschlüsse sind die Regelungen des Handelsgesetzbuches gemäß den jeweiligen Größenbestimmungen zu beachten. Eine Vereinheitlichung der nach dem Handelsgesetzbuch zulässigen Wahlrechte ist nicht erfolgt, die Wahrnehmung dieser Wahlrechte muss jedoch transparent dargestellt werden. Hiervon ausgenommen sind lediglich die begründeten Ausnahmen für das Bistum Rottenburg-Stuttgart und das Bistum Münster (NRW-Teil).

b) Ziel und Zweck des Jahresabschlusses

Durch den Jahresabschluss sollen umfangreiche Informationen zur Haushaltswirtschaft und zur wirtschaftlichen Lage der jeweiligen Körperschaft zusammengefasst werden. Dies dient dazu, das Ergebnis der Haushaltswirtschaft des Haushaltsjahres nachzuweisen und unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Körperschaft zu vermitteln.

Gemeinsam ist diesen Zwecken der Gedanke der Rechenschaft. Demnach sollen Informationen offengelegt werden, die es den Rechenschaftsberechtigten erlauben, sich ein Urteil darüber zu bilden, inwieweit

die Rechenschaftspflichtigen angemessen mit den ihnen anvertrauten Mitteln umgegangen sind.

Im Innenverhältnis ist der Jahresabschluss ein Instrument der Rechenschaft des Ökonomen gegenüber dem Diözesanbischof und den Gremien des (Erz-)Bistums. Der Jahresabschluss soll einen so vollständigen, klaren und zutreffenden Einblick in die Haushaltswirtschaft und deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage geben, dass die Leitung und die Gremien in die Lage versetzt werden, das Ergebnis ihrer Haushaltswirtschaft zu beurteilen und daraus sachgerechte, mit der dauerhaften Leistungsfähigkeit des (Erz-)Bistums vereinbare Folgerungen für künftige Dispositionen zu ziehen. Diese Selbstinformation als Entscheidungsvoraussetzung für eine nachhaltige Haushaltswirtschaft ist – neben der „Abrechnung“ der Haushaltsdurchführung – ein ebenso wichtiger Zweck des Jahresabschlusses im Innenverhältnis. Die stetige Aufgabenerfüllung gilt als nicht gefährdet, solange es einer Körperschaft gelingt, den Haushaltsausgleich herzustellen.

Im Außenverhältnis dient der veröffentlichte Jahresabschluss als Rechenschaftsinstrument gegenüber den Kirchengliedern und der interessierten Öffentlichkeit. Dem Zweck der Rechenschaft entsprechend sollten die Rechenwerke des Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung/Ergebnisrechnung) durch weitere Ausführungen im Anhang ergänzt werden. Der Anhang soll Informationen enthalten, die den Zahlenwerken nicht zu entnehmen, zu ihrem Verständnis aber notwendig sind, und Angaben

machen, die zur weitergehenden Rechenschaft erforderlich sind. Hierzu dient auch der Lagebericht, der dem Jahresabschluss gegebenenfalls beizufügen ist.

2. Prüfung des Jahresabschlusses und Erweiterung des Prüfungsauftrags

a) Grundlagen der Jahresabschlussprüfung

DURCH BESCHLUSS DER VOLLVERSAMMLUNG des VDD vom 26. Juni 2019 wurde verbindlich vereinbart, dass die Prüfung der Jahresabschlüsse zusätzlich durch eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach den jeweils für die Rechts- und Vermögensträger nach dem Handelsgesetzbuch geltenden Bestimmungen zu erfolgen hat. Hiervon ausgenommen sind lediglich die begründeten Ausnahmen für das Bistum Rottenburg-Stuttgart und das Bistum Münster (NRW-Teil). Ziel der Prüfungen soll die Erlangung des „uneingeschränkten Bestätigungsvermerks/uneingeschränkten Prüfungsvermerks“ zum schnellstmöglichen Zeitpunkt sein. Nach Prüfung des Jahresabschlusses ist es nach can. 493 CIC Aufgabe des Vermögensverwaltungsrats, den Jahresabschluss zu billigen.

Auf der Grundlage des o.g. Beschlusses der Vollversammlung des VDD ist die Prüfung des Jahresabschlusses Wirtschaftsprüfern und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vorbehalten. Da die handelsrechtlichen Regelungen auch für diese Jahresabschlussprüfung maßgeblich sein sollen, dürfen sie

jedoch nicht als Abschlussprüfer tätig sein, wenn Ausschlussgründe, insbesondere die Besorgnis der Befangenheit, bestehen. Aus der kirchlichen Selbstverpflichtung des o. g. Beschlusses ergibt sich, dass die deutschen Prüfungsnormen zum beruflichen Verhalten der Wirtschaftsprüfer, die sich aus der Wirtschaftsprüferordnung (WPO), der Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer (WPK) und den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) ergeben, Anwendung finden.

Die für die Beauftragung des Abschlussprüfers zuständigen Gremien eines (Erz-)Bistums (in der Regel die Kirchensteuerräte) haben sich die Einhaltung der Berufspflichten, insbesondere der Unabhängigkeit, vom Abschlussprüfer bestätigen zu lassen.

Welches Gremium in einem (Erz-)Bistum den Abschlussprüfer bestimmt, ist in diözesanen Gesetzen/Vorschriften zu regeln.

b) Zielsetzung der Jahresabschlussprüfung

Durch die Abschlussprüfung soll die Verlässlichkeit der in Jahresabschluss und Lagebericht enthaltenen Informationen bestätigt und insoweit deren Glaubhaftigkeit erhöht werden. Die Verlässlichkeit dieser Informationen schließt auch deren Ordnungsmäßigkeit ein. Die Adressaten des Bestätigungsvermerks sowie die Adressaten des Prüfungsberichts, insbesondere das Aufsichtsgremium, können die Ergebnisse der Abschlussprüfung bei ihren Entscheidungen be-

rücksichtigen, wobei sie sich der Grenzen der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie der Erkenntnismöglichkeiten einer Abschlussprüfung bewusst sein müssen.

Dementsprechend ist, um Erwartungslücken vorzubeugen, darauf hinzuweisen, dass die Adressaten nicht davon ausgehen können, dass die Prüfungsaussagen des Abschlussprüfers eine Gewähr für die zukünftige Lebensfähigkeit einer Körperschaft oder die Effektivität und die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung darstellen. Ferner ist die Aufdeckung von sonstigen Gesetzesverstößen, die nicht zu falschen Angaben im Abschluss oder Lagebericht führen, nicht Gegenstand der Abschlussprüfung.

In seinem Prüfungsbericht und im Bestätigungsvermerk stellt der Wirtschaftsprüfer im Ergebnis dar, ob die Buchführung, die weiteren geprüften Unterlagen, der Jahresabschluss und der Lagebericht den handelsrechtlichen Vorschriften entsprechen. Ferner wird aufgezeigt, ob der Abschluss insgesamt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Körperschaft unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung vermittelt. Hierzu zählt auch die Darstellung, ob der Lagebericht mit dem Jahresabschluss und den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen des Abschlussprüfers in Einklang steht, insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage der Unternehmung vermittelt und ob im Lagebericht die wesentlichen Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend abgebildet sind.

Im Prüfungsbericht sind außerdem die wesentlichen Kernaussagen des Lageberichts zum Geschäftsverlauf und der Lage des (Erz-)Bistums sowie zu den Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung wiederzugeben und zu kommentieren. Darüber hinaus hat der Abschlussprüfer in seinem Bericht die wesentlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden darzustellen, um eine Einschätzung der Bilanzpolitik zu ermöglichen.

Neben dem Prüfungsbericht hat der Abschlussprüfer über festgestellte bedeutsame Mängel im Internen Kontrollsystem bereits während der Prüfung zu berichten. Ferner hat ein Austausch mit den für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses Verantwortlichen vor und nach der Abschlussprüfung über die für die Überwachungstätigkeit bedeutsamen Sachverhalte zu erfolgen.

Durch die Abschlussprüfung, insbesondere durch den Prüfungsbericht, werden die zur Aufsicht berufenen Organe in ihrer Funktion unterstützt. Ihre Verantwortung für die Aufsicht bleibt jedoch unberührt.

Die Durchführung der Abschlussprüfung schränkt zudem die Verantwortlichkeit der Leitung (insbesondere Generalvikar und Ökonom) für die gesamte Rechnungslegung des (Erz-)Bistums nicht ein. Sie ist verpflichtet, für eine ordnungsmäßige Buchführung sowie für die ordnungsgemäße Aufstellung des daraus abzuleitenden Jahresabschlusses und ggf. des Lageberichts zu sorgen. Die Verantwortlichkeit der Leitung erstreckt sich dabei auch auf die Einrichtung

und Aufrechterhaltung eines rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems (s. Abschnitt V).

c) Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

Da die handelsrechtliche Jahresabschlussprüfung, wie oben dargestellt, keine Aussagen zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung enthält, wurde im Bereich der öffentlichen Hand durch § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz das Recht verankert, die Abschlussprüfung öffentlicher Unternehmen um die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse zu erweitern. Im Bereich des VDD wurde hierzu eine VDD-Prüfungsrichtlinie erarbeitet, die für bestimmte Einheiten zusätzlich zur Prüfung des Jahresabschlusses eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse vorsieht. Die erweiterte Prüfung hat die Zielsetzung, dem Aufsichtsgremium der geprüften Einheit zur Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion über die Rechnungslegung hinausgehende entscheidungsrelevante Informationen zu geben und ist somit ein sinnvoller Erweiterungsbaustein für die Prüfung des Jahresabschlusses der (Erz-)Bistümer.

Die Erweiterung der Jahresabschlussprüfung um die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse ist unter Anwendung des Fragenkatalogs zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäfts-

führung und Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse nach der VDD-Prüfungsrichtlinie in der jeweils geltenden Fassung durchzuführen. Dieser Fragenkatalog gibt Hinweise für die erweiterte Prüfung und die Berichterstattung nach dieser Richtlinie.

Die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung umfasst die Prüfung

- der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführungsorganisation (Fragenkreis 1),
- des Geschäftsführungsinstrumentariums (Fragenkreise 2 bis 6) und
- der Geschäftsführungstätigkeit (Fragenkreise 7 bis 12).

Die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse untersucht

- die Vermögens- und Finanzlage (Fragenkreise 13 bis 15) sowie
- die Ertragslage (Fragenkreise 16 bis 18).

Der Fragenkatalog beinhaltet unter anderem Fragen zur Geschäftsordnung für die Organe und zur Berichterstattung an das Überwachungsorgan, zu Richtlinien für wesentliche Entscheidungsprozesse einschließlich Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip, Vorkehrungen zur Korruptionsprävention und Regelungen der Auftragsvergabe. Darüber hinaus wird die

Erstellung bedarfsgerechter Planungsrechnungen und die Existenz eines angemessenen Rechnungswesens und Controllings adressiert. Ferner wird die Eigenschaft der Risikofrüherkennung und des Risikomanagements sowie die Einrichtung eines Compliance Management-Systems und einer Internen Revision abgefragt. Auch die angemessene Planung und Durchführung von Investitionen, die Geldanlagepolitik (Anlagerichtlinien, angemessene Arbeitsanweisungen) und die Einholung der vorherigen Zustimmung bei zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften und Maßnahmen werden vom Fragenkatalog in den Blick genommen.

Die Antworten auf den Fragenkatalog lassen somit eine erste Einschätzung zu, ob die Anforderungen an eine „good Corporate Governance“ bei der Verwaltungsleitung eines (Erz-)Bistums erfüllt werden. Der Fragenkatalog erhebt in seiner generellen Ausrichtung allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Geeignetheit aller Fragen für sämtliche kirchlichen juristischen Personen. Um Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen, können durch die verantwortlichen Gremien (in den (Erz-)Bistümern oder den betroffenen Einheiten) im Hinblick auf die Besonderheiten der geprüften Einheit bestimmte Fragenkreise oder einzelne Fragen ergänzt oder in (insbesondere an den Vorschriften des Kirchenrechts orientierter) sachgerechter Weise modifiziert werden.

Bei einem erweiterten Prüfungsauftrag soll der Abschlussprüfer in der Sitzung des Organs, von dem die Rechnungslegung festgestellt bzw. gebilligt werden soll, vor dem Feststellungsbeschluss über die Prüfung der Rechnungslegung, die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse sowie die daraus resultierenden Feststellungen berichten.



Fazit

Eine den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechende Rechnungslegung und ein daraus entwickelter transparenter Jahresabschluss stellen die Grundlage für einen sachgerechten Umgang der Leitung mit den ihr anvertrauten Ressourcen sowie eine adäquate Rechenschaft und Aufsicht über deren Verwendung dar. Die Prüfung des Jahresabschlusses durch einen unabhängigen Abschlussprüfer bestätigt die Verlässlichkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts und erhöht dadurch deren Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus unterstützt der Abschlussprüfer das Aufsichtsgremium bei der Überwachung der Leitung, nicht zuletzt durch die Berichterstattung über im Rahmen seiner Prüfung festgestellte Mängel des internen Kontrollsystems.

Eine Erweiterung des Prüfungsauftrags um die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und den entsprechenden Fragenkatalog der VDD-Prüfungsrichtlinie ermöglicht zudem eine erste Einschätzung, ob die Anforderungen einer „good Corporate Governance“ in einem (Erz-)Bistum erfüllt werden. ■

Kernfragen zur Rechnungslegung und zur Jahresabschlussprüfung

- a) Entspricht das Rechnungswesen der Größe und den Anforderungen des (Erz-)Bistums?
- b) Stellt die Kostenrechnung des (Erz-)Bistums geeignete steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung?
- c) Wird – sofern keine Ausnahmeregelungen einschlägig sind – ein nach den für die jeweilige Größenklasse geltenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellter Jahresabschluss für die Rechtsträger (Erz-)Bistum, (Erz-)Bischöflicher Stuhl und Domkapitel sowie Rechts- und Vermögensträger von diözesaner Bedeutung vorgelegt und von einem externen unabhängigen Abschlussprüfer geprüft? Werden diese Jahresabschlüsse zusammen mit der Wiedergabe des Bestätigungsvermerks des unabhängigen Abschlussprüfers veröffentlicht?
- d) Vermittelt der Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des jeweiligen Rechtsträgers?
- e) Erlaubt der Jahresabschluss den Adressaten ein Urteil darüber, inwieweit die Leitung des (Erz-)Bistums (Rechtsträgers) angemessen mit den ihr anvertrauten Mitteln umgegangen ist?

- f) Werden die Regelungen in Bezug auf den Haushalt eingehalten (zum Beispiel Planung, Abweichungsanalyse, Wirtschaftlichkeit)?
- g) Hat sich das entsprechende Gremium vergewissert, dass der Abschlussprüfer die Berufspflichten, insbesondere zur Unabhängigkeit, eingehalten hat?
- h) Hat der Abschlussprüfer an den jährlichen Bilanzsitzungen der relevanten Gremien teilgenommen?
- i) Wurde seitens des Abschlussprüfers über bedeutsame Mängel im Internen Kontrollsystem berichtet?
- j) Wurde die Abschlussprüfung um die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nach der VDD-Prüfungsrichtlinie erweitert?
- k) Hat der Abschlussprüfer über wesentliche Feststellungen zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung (zum Beispiel über Abweichungen von den Empfehlungen dieser Handreichung bzw. einer zukünftigen Richtlinie) im Prüfungsbericht sowie in seinen Antworten zum Fragenkatalog berichtet?

W

IV. Grundelemente der Governance-Systeme

DAS FUNDAMENT einer „good Corporate Governance“ bilden die sogenannten Governance-Instrumentarien. Diese Systeme werden auf der operativen Ebene der Bistumsorganisation praktisch umgesetzt, jedoch kommt der Leitung eine bedeutende Rolle für die Wirksamkeit dieser Systeme zu. Die Leitung muss auf die Einrichtung geeigneter Systeme hinwirken und die Führungskräfte der operativen Ebene bestmöglich unterstützen, indem entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Über alle Leitungsebenen der (Erz-)Bistümer sollte ein einheitliches und vernehmbares Bekenntnis zur Notwendigkeit dieser Systeme und der Einhaltung ihrer Prinzipien und Regelungen vorhanden sein.

Die Governance-Instrumentarien

- Internes Kontrollsystem (IKS),
- Risikomanagementsystem (RMS),
- Compliance Management System (CMS) und
- Interne Revision (IR)

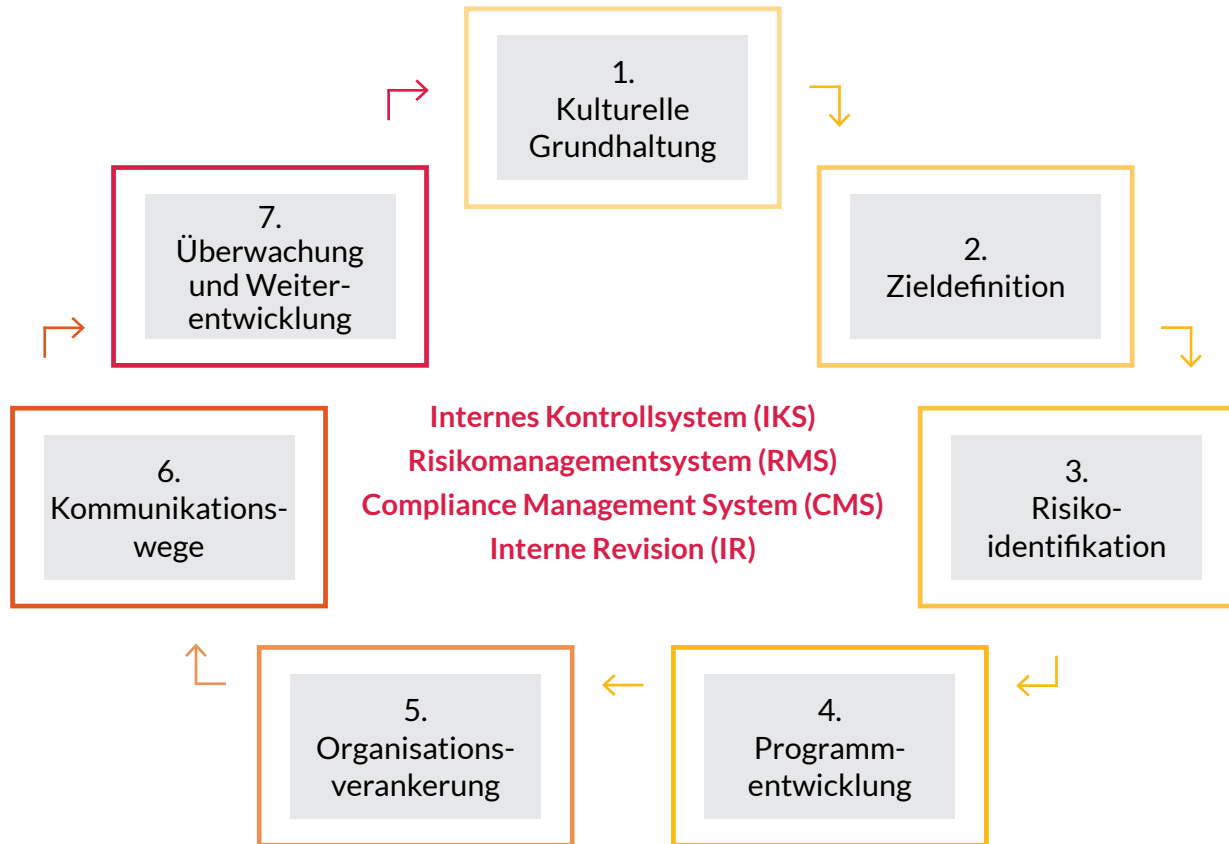
(siehe auch Abschnitt II 3) sind allesamt aus ähnlichen Grundelementen aufgebaut. Für eine erfolgreiche Konzeption und Implementierung ist es von großer

Bedeutung, dass sich die Führungskräfte der operativen Ebene – im intensiven Austausch mit der Leitung der Bistumsverwaltung – mit diesen Bausteinen auseinandersetzen:

1. Kulturelle Grundhaltung

DIE ORGANISATIONSKULTUR eines (Erz-)Bistums und die persönliche Einstellung der Repräsentanten und Führungskräfte zu dieser Kultur haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Wirksamkeit der Governance-Instrumentarien und damit auf die „good Corporate Governance“ überhaupt. Mit ihrem Handeln und ihrer Grundhaltung zur Einhaltung von Regeln senden Repräsentanten und Führungskräfte aufgrund ihrer prominenten Stellung wichtige Botschaften, die von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und auch Außenstehenden als Ausdruck der Organisationskultur wahrgenommen werden.

Die Leitung ist eine Vorbildfunktion. Denn sie erreicht eine große Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das vorgelebte Verhalten im Idealfall adaptieren. Deshalb sollten diese Vorbilder mit der nötigen Ernsthaftigkeit zum Ausdruck bringen, dass die Beachtung von Regeln auf allen Leitungsebenen und von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (unabhängig ob Klerus oder Laie) das individuelle Handeln prägt.



Schriftlich dokumentierte Erwartungen an das individuelle Verhalten, zum Beispiel in Form von Verhaltensrichtlinien, unterstützen das Streben nach einem gemeinsamen Rahmen für angemessenes und erwartetes Verhalten. Für die Glaubwürdigkeit der Organisationskultur ist es von großer Bedeutung, dass der transparenten Festlegung kultureller Erwartungen und Grundhaltungen auch eine Nachverfolgung und Sanktionierung von Fehlverhalten folgt. Deshalb sollten auf Fehlverhalten ohne Ansehen der Person und Stellung entsprechende Konsequenzen folgen, damit es deutlich als nicht akzeptabel gekennzeichnet wird.

2. Zieldefinition

FÜR JEDES GOVERNANCE-INSTRUMENTARIUM müssen in Übereinstimmung mit der strategischen Ausrichtung des (Erz-)Bistums Ziele festgelegt werden, damit auf allen Leitungsebenen ein vergleichbarer Informationsstand über den Zweck dieser Systeme vorherrscht. Dies setzt eine aktive Auseinandersetzung mit der Strategie des (Erz-)Bistums voraus. Mögliche Zieldefinitionen lauten:

→ Für das Interne Kontrollsystem (IKS):

Identifikation bzw. Vermeidung von Fehlern in Prozessen sowie Identifikation und Prävention doloser Handlungen durch entsprechende Maßnahmen,

→ Für das Risikomanagementsystem (RMS):

Identifikation von Chancen und Risiken, welche die (wirtschaftliche) Entwicklung des Bistums beeinflussen können und Ableitung geeigneter Maßnahmen,

→ Für das Compliance Management System (CMS):

Identifikation von Risiken aus Rechts- und Regelverstößen und Ableitung geeigneter Schutz- und Aufklärungsmaßnahmen,

→ Für die Interne Revision (IR):

Identifikation und Optimierung von Schwachstellen der vorgenannten Governance-Instrumentarien sowie Prüfung und Optimierung der Geschäftsprozesse einschließlich der Ableitung geeigneter Verbesserungsempfehlungen.

3. Risikoidentifikation und Risikoinventarisierung

DAMIT DIE GOVERNANCE-INSTRUMENTARIEN ihre Ziele erreichen können, ist ein systematisches Verfahren zur Risikoanalyse einzurichten. Die Risikoanalyse ist ein regelmäßiger Prozess, bei dem feste Termine, Berichtsformate und Zuständigkeiten für die Aktualisierung des sogenannten Risikoinventars hinterlegt werden müssen, das die internen und externen Risiken strukturiert darstellt. Der Prozess der

Identifikation, Bewertung und Inventarisierung der jeweiligen Risiken sollte – zum Beispiel in einem Handbuch oder einer Richtlinie – transparent, vollständig und nachvollziehbar dokumentiert werden und entsprechende Berichtswege beinhalten, um die Informationen zu kritischen Entwicklungen und Sachverhalten auszutauschen und eine sachgerechte Bewertung und Steuerung zu ermöglichen.

Unter einem Risiko wird dabei die negative Abweichung von den zuvor definierten Zielen verstanden. Ein Risiko zeichnet sich durch zwei Ausprägungen aus:

- der Eintrittswahrscheinlichkeit (zukünftige Unsicherheit) und
- der Auswirkung/dem Schaden.

Als Chance werden dementsprechend positive Zielabweichungen verstanden. Strategische Risiken bestehen darin, die falsche Ausrichtung und Schwerpunktsetzung in der Tätigkeit des (Erz-)Bistums zu wählen. Operationale Risiken bestehen in Sachverhalten, die negative Auswirkungen auf die bestehenden Geschäftsprozesse haben können.

Im Ergebnis muss die durchgeführte Bewertung die Entscheidungsträger in die Lage versetzen, daraus Entscheidungen für mögliche Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen abzuleiten.

4. Programmentwicklung

DER BEGRIFF DES PROGRAMMS umfasst den Katalog aller Maßnahmen, die auf Basis der systematisch ermittelten Risiken im jeweiligen Governance-Instrumentarium ergriffen werden. Die Maßnahmen sind nachvollziehbar zu dokumentieren und angemessen in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern. Welche Maßnahmen konkret ergriffen werden, richtet sich nach den Zielen und Risiken der jeweiligen Governance-Instrumentarien. Fehlerrisiken wird im IKS mit Kontrollen begegnet, die in den Arbeitsprozess integriert werden. Risiken der wirtschaftlichen Entwicklung erfordern Maßnahmen des Risikomanagementsystems, die zu einer Risikoteilung oder -vermeidung führen. Risiken aus Regelverstößen begegnet das CMS durch Verankerung von präventiven oder aufdeckenden Maßnahmen. Dem Risiko unwirksamer Führungs- und Überwachungsprozesse begegnet die IR mit regelmäßigen Prüfungen risikoreicher Prozesse.

Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Programmentwicklung in den Systemen der 1. und 2. Abwehrlinie sollten in regelmäßigen Abständen von der Internen Revision (3. Abwehrlinie) geprüft werden.

5. Organisationsverankerung

ZUR VERANKERUNG der Systeme in der Aufbau- und Ablauforganisation der (Erz-)Bistümer dürfte es in der Regel nicht erforderlich sein, eine gänzlich neue

Struktur aufzubauen. Die Aufgaben sollten vielmehr bestmöglich in die bestehenden Organisationsstrukturen integriert werden.

Die eindeutige und widerspruchsfreie Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten ist ein wichtiger Grundsatz der „good Corporate Governance“. Für die Systeme sind zunächst die Verantwortlichkeiten für die Koordinations- und Steuerungsaufgaben festzulegen. Im zweiten Schritt sind dann Aufgaben innerhalb der Verwaltungsebenen zu delegieren und Berichtswege festzulegen.

Die Ablauforganisation sollte in geeigneter Weise, zum Beispiel in Organisationshandbüchern oder Regelwerken, dokumentiert und kommuniziert werden. Dabei sollte auch die Möglichkeit der Nutzung technischer Hilfsmittel (zum Beispiel IT-Anwendungen) in Betracht gezogen werden, um die Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen.

6. Kommunikationswege

ALLE GOVERNANCE-INSTRUMENTARIEN sind darauf ausgelegt, dass ihre Feststellungen und Erkenntnisse den verantwortlichen Stellen in Leitung und Aufsicht der Bistumsorganisation zur Verfügung gestellt werden. Für eine strukturierte und zuverlässige Kommunikation ist es unabdingbar, dass Berichtsanhänge, -formate und -termine klar festgelegt sind. Geeignete Formate können sowohl den schriftlichen als auch den persönlichen Austausch umfassen, sollten

jedoch adressatengerecht sein. Für schwerwiegende und dringende Informationen, die unmittelbaren Handlungsbedarf auslösen, sollten Ad-hoc-Berichtswege vorgesehen werden. Beispiele für Kommunikationswege sind ein regelmäßiges IKS-Reporting an die Führungskräfte und die Interne Revision, Risikoberichte, Auswertungen zu Compliance-Vorfällen sowie interne Revisionsberichte an Leitung und gegebenenfalls das Aufsichtsgremium.

7. Überwachung und Weiterentwicklung

MASSNAHMEN DER ÜBERWACHUNG und Verbesserung können in die Arbeitsabläufe integriert sein. Denkbar sind beispielsweise die Durchsicht von Feststellungen durch eine Leitungsstelle oder einen Prozessverantwortlichen. Die Dokumentation der Überwachung sollte in einem Konzept erfolgen. Im Sinne der wirksamen Verzahnung der Systeme und ihrer fortlaufenden Überwachung fällt der Internen Revision als unabhängigem und objektivem Prüfer der Governance-Strukturen eine besondere Rolle zu. Wenn diese Instanz weder in den Arbeitsablauf integriert noch für das Ergebnis des Organisationsprozesses verantwortlich ist, kann sie durch Prüfungen von IKS, RMS und CMS wertvolle Einblicke schaffen, die zur Verbesserung der Systeme beitragen werden. Über die Ergebnisse der Überwachungsmaßnahmen und mögliche Empfehlungen zur Verbesserung sollte strukturiert an die Leitung und gegebenenfalls das Aufsichtsgremium berichtet werden.



Fazit

Die Governance-Instrumentarien Internes Kontrollsystem, Risikomanagement, Compliance Management und Interne Revision sind allesamt aus ähnlichen Grundelementen aufgebaut. Auf Basis einer kulturellen Grundhaltung und der definierten Ziele des jeweiligen Governance-Instrumentes sind die Risiken für die Nichterreichung der Ziele zu identifizieren und ein korrigierendes Maßnahmenbündel (Programm) zu entwickeln. Das entwickelte Programm ist dann in der Bistumsverwaltung zu verankern. Über geeignete Prozesse ist die Kommunikation von Feststellungen und Erkenntnissen an die verantwortlichen Stellen in Leitung und Aufsicht zu gewährleisten. Maßnahmen zur Überwachung und Weiterentwicklung des jeweiligen Governance-Instruments vervollständigen die Systeme. ■

Kernfragen zu den Grundelementen der Governance-Instrumentarien

- a) Zeigen die Repräsentanten und Führungskräfte des (Erz-)Bistums eine entsprechende kulturelle Grundhaltung hinsichtlich der Einhaltung von Regeln und der „good Corporate Governance“?
- b) Sind die Ziele der Governance-Instrumentarien in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen festgelegt?
- c) Sind sich die Verantwortlichen der Risiken, die die Erreichung der Ziele des (Erz-)Bistums bzw. Governance-Instrumentarien gefährden, bewusst?
- d) Wurden im Hinblick auf die identifizierten Risiken geeignete Maßnahmen („Programme“) entwickelt und angemessen in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert?
- e) Werden Feststellungen und Erkenntnisse im Rahmen der Governance-Instrumentarien strukturiert und zuverlässig an Leitung und Aufsicht kommuniziert?
- f) Ist sichergestellt, dass die Wirksamkeit der Governance-Systeme überwacht wird und die Systeme kontinuierlich weiterentwickelt werden?



V. Internes Kontrollsystem (1. Abwehrlinie)

1. Definition des Internen Kontrollsystems

EIN INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS) ist das von der Leitung eingerichtete und verantwortete System zur Steuerung und Überwachung, das den die Organisationszielsetzungen gefährdenden operativen Risiken entgegengesetzt wird. Es besteht aus allgemeinen und spezifischen Kontrollen, die prophylaktisch und verhindernd oder nachgelagert und aufdeckend gestaltet werden können.

Beispiel

Die Bearbeitung eines Vorgangs durch zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vier-Augen-Prinzip) soll die Entstehung eines Fehlers verhindern, während die nachgelagerte (stichprobenartige) Kontrolle abgeschlossener Vorgänge bereits entstandene Fehler aufdecken soll, um eine Korrektur zu ermöglichen. ■

Die abschließende Verantwortung für die Einrichtung eines IKS obliegt der Leitung im Zuge der Erfüllung ihrer Organisationspflichten. Im Sinne des Modells der drei Abwehrlinien (vgl. Abschnitt II 3) ist die operative Ebene primär dafür verantwortlich, die operativen Risiken in ihren Tätigkeitsbereichen zu identifizieren und darüber zu berichten. Ferner ist es ihre

Aufgabe, geeignete organisatorische Maßnahmen und Verfahren zur Beeinflussung dieser Risiken durch Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen zu implementieren.

2. Bedeutung systematischer Maßnahmen und Strukturen

GRUNDSÄTZLICH SIND STEUERUNG und Überwachung originäre Führungsaufgaben, also der Leitung vorbehalten. Um die Maßnahmen des IKS in die gesamte Verwaltungsorganisation auszurollen, ist jedoch eine Delegation von Aufgaben des IKS auf nachgeordnete Hierarchiestufen erforderlich. Führungskräften der operativen Ebene fällt damit die bedeutsame Aufgabe zu, auf Basis der Vorgaben der Leitung die konkrete Ausgestaltung von Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen auf operativer Ebene zu konzipieren und umzusetzen und diese Maßnahmen in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern.

Die Bedeutung von internen Kontrollmaßnahmen wächst tendenziell mit steigender Größe und Komplexität eines (Erz-)Bistums. Mit steigender Größe ist die Tendenz zur stärkeren Delegation erkennbar, weil die räumliche und fachliche Distanz der Leitung zu den Funktionsbereichen der operativen Ebene zunimmt. Interne Kontrolle und deren Delegation sind dann Bestandteile des Führungsprozesses. Die Delegation an

geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf nachgelagerten Führungsebenen verschafft der Leitung die Möglichkeit, sich in Abstimmung mit dem Diözesanbischof auf grundlegende und richtungweisende Entscheidungen zu konzentrieren.

Wurde in der Bistumsorganisation ein angemessenes und wirksames IKS implementiert, ist dies ein Indikator für die Erfüllung der Organisations- und Sorgfaltspflichten durch die Leitung. Auf diese Weise schützt sich die Leitung gegen Risiken eines sogenannten Organisationsverschuldens im Sinne der Haftung wegen der Verletzung von Organisationspflichten.

3. Ausgestaltung von Steuerung und Überwachung im IKS

AUS DEN VORGENANNTEN GRÜNDEN ist es wichtig, dass die Leitung ihrer primären Organisationspflicht durch die Schaffung einer aufgabenorientierten und zweckmäßigen Aufbau- und Ablauforganisation nachkommt, die prozessintegrierte Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen beinhaltet.

Internes Steuerungssystem

Eine einheitliche Definition der Bausteine eines internen Steuerungssystems existiert nicht, daher empfiehlt es sich, innerhalb der Bistumsorganisation eine einheitliche Sichtweise und Definition festzulegen.

Die Arbeitsergebnisse aufbauorganisatorischer Tätigkeiten wie das Organigramm und Stellenbeschreibungen einschließlich der darin enthaltenen Anweisungsbefugnisse, Zuständigkeiten und Arbeitsbereiche sind Ausdruck interner Steuerungsmaßnahmen.

Aufbauorganisation

In der Aufbauorganisation sollte das hierarchische Grundgerüst eines (Erz-)Bistums dokumentiert sein. Sie legt die Rahmenbedingungen dafür fest, welche Aufgaben von welchen Personen, Dezernaten und Abteilungen übernommen werden. Dabei entsteht eine Struktur, mit deren Hilfe die Aufgaben unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Abteilungen geregelt und verteilt werden. Zusätzlich wird dadurch festgelegt, wer die Anweisungsbefugnis für diese Aufgaben innehat und somit die Verantwortung und Führung auf operativer Ebene übernimmt. Die Aufbauorganisation resultiert aus der Aufgabenanalyse und -synthese. Bei der Aufgabenanalyse erfolgt zunächst eine Untersuchung der Gesamtaufgaben, die danach zerlegt und in Teilaufgaben gegliedert werden. In der Aufgabensynthese werden die ermittelten Teilaufgaben sinnvoll kombiniert und dadurch einzelne Stellen, Abteilungen und Bereiche gebildet. Die Stellen- und Abteilungsbildung stellt eine Spezialisierung dar, bei der die organisatorischen Einheiten nach Maßgabe ihrer Kompetenzen voneinander abgegrenzt und durch Handlungsbeziehungen miteinander verknüpft werden.

Als Ergebnis der Aufgabensynthese sind verschiedene Organisationsstrukturen möglich. Von einer funktionalen Aufbauorganisation wird gesprochen, wenn die Einheiten und Abteilungen nach Tätigkeiten/Funktionen strukturiert sind. Von einer Spartenorganisation ist die Rede, wenn eine Strukturierung nach „Geschäftsbereichen“ oder „Produkten“ eingerichtet wird. Von einer Matrixorganisation wird gesprochen, wenn die Aufgabenorganisation zugleich nach „Geschäftsbereichen“ und nach Funktionen erfolgt.

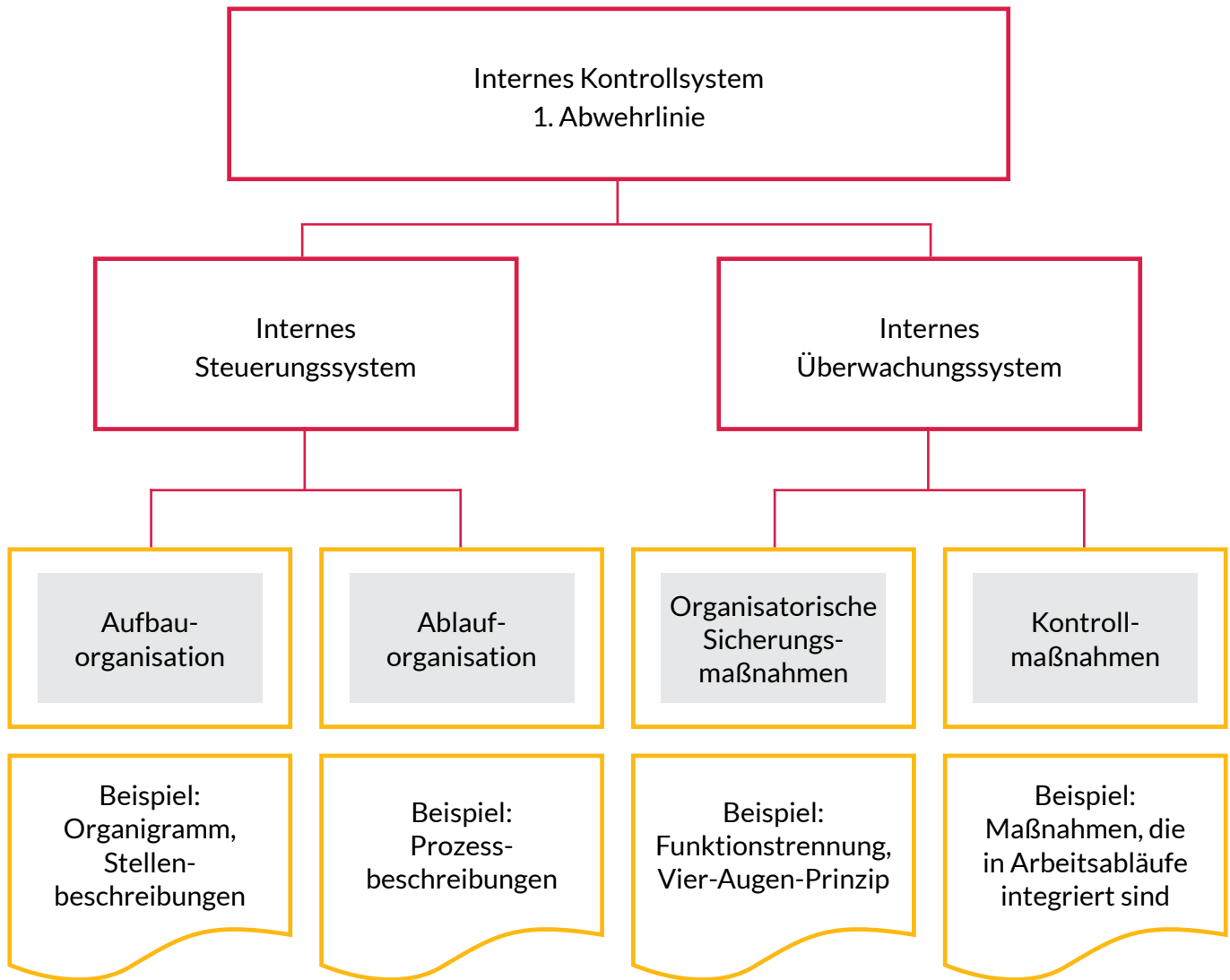
Das *Organigramm* der Aufbauorganisation eines (Erz-)Bistums bildet die organisatorischen Einheiten systematisch ab und ist integraler Bestandteil des IKS. Es veranschaulicht insbesondere die Aufgabengliederung im Sinne der Unterteilung eines Aufgabenkomplexes in Teilaufgaben. Dies ist gleichbedeutend mit der Gliederung in Stellen und Abteilungen. Das Organigramm zeigt zudem die Kommunikationswege und -beziehungen zwischen den Organisationseinheiten.

Stellenbeschreibungen stellen verbindlich verfasste Festlegungen der organisatorischen Eingliederung der Stellen in die Bistumsorganisation einschließlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenz und Pflichten dar. Sie bezwecken die Schaffung einer transparenten und überschneidungsfreien Zuordnung von Zuständigkeiten.

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation bezeichnet die dynamischen Arbeitsprozesse, die zur Erreichung bestimmter Ziele dienen. Dabei werden Faktoren wie Ort, Zeitpunkt, Sachmittel und Personen im Hinblick auf einen Arbeitsprozess geregelt. Somit regelt die Ablauforganisation eines (Erz-)Bistums die internen Arbeitsabläufe einschließlich der räumlich-zeitlichen Strukturierung der Verrichtungen und Verrichtungsfolgen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten (Abteilungen, Dezernaten etc.). Eine dokumentierte Ablauforganisation in Form von Prozessbeschreibungen fördert die übergreifende Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene, losgelöst von Stellen und Funktionsbereichen.

Für *Prozessbeschreibungen* sind unterschiedliche Dokumentationsmöglichkeiten und Darstellungsformate denkbar. Visualisierte Prozessbeschreibungen in Form von Flussdiagrammen veranschaulichen auf standardisierte Weise die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der Aufgabenverrichtung. Allerdings müssen die Leser und Ersteller solcher Dokumente in die Lage versetzt werden, entsprechende Prozessbeschreibungen zu schaffen und zu verstehen. Dies erfordert entsprechende Schulungen und die Bereitstellung der technischen Hilfsmittel. Verbale Prozessbeschreibungen sind einfacher zu erstellen, lassen jedoch die Standardisierung und Vergleichbarkeit der visuellen Darstellung meistens vermissen.



Unabhängig vom Format der Prozessbeschreibungen ist zu gewährleisten, dass diese an zentraler und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglicher Stelle (zum Beispiel im Intranet) veröffentlicht sind und Zuständigkeiten für den Änderungsdienst festgelegt werden. Die Festlegung einer eindeutigen und widerspruchsfreien Zuständigkeit für Prozesse ist aufgrund ihres horizontalen Verlaufs durch unterschiedliche Organisationseinheiten jedoch nicht immer einfach.

Internes Überwachungssystem

Auch eine einheitliche Definition der Bausteine eines internen Überwachungssystems existiert nicht, so dass innerhalb der (Erz-)Bistumsorganisation eine entsprechende Sichtweise und Definitionen festzulegen sind.

Die Aufbau- und Ablauforganisation des (Erz-)Bistums bildet den Handlungsrahmen für interne Überwachungsmaßnahmen. Durch die darin festgelegten Anweisungsbefugnisse und hierarchischen Unterstellungen ergeben sich Ansatzpunkte für die verfeinerte Ausgestaltung, Umsetzung und Verankerung des IKS auf operativer Ebene. In Ergänzung zur dokumentierten Ablauforganisation sind Richtlinien, Dienst- und Arbeitsanweisungen sowie Risiko-Kontroll-Matrizen, aus denen die Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip hervorgehen, Ausdruck interner Überwa-

chungsmaßnahmen. Auch für diese Dokumente ist zu gewährleisten, dass sie an zentraler und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglicher Stelle (zum Beispiel im Intranet) veröffentlicht sind und Zuständigkeiten für den Änderungsdienst festgelegt werden.

Regelungswürdig im Sinne interner Überwachungsmaßnahmen sind alle wesentlichen Entscheidungsprozesse der (Erz-)Bistumsorganisation.

Regelungswürdige Entscheidungsprozesse sind zum Beispiel

- Beantragung und Vergabe von Zuschüssen,
- Planung, Durchführung und Überwachung von Baumaßnahmen,
- Durchführung von Beschaffungsvorgängen und Vergabe von Aufträgen,
- Verwaltung und Verwendung von Spenden,
- Kauf und Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens,
- Einstellung und Umgruppierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. ■

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen umfassen fehlerverhindernde Maßnahmen, die sowohl in die Aufbau- als auch in die Ablauforganisation der (Erz-)Bistumsorganisation zu integrieren sind und die Ausgangsbasis für ein angemessenes Sicherheitsniveau schaffen. Diese Maßnahmen der internen Kontrolle sind präventiv und werden durch laufende, teils automatische Verfahren umgesetzt.

Das bekannteste Beispiel für organisatorische Sicherungsmaßnahmen ist das Prinzip der Funktionstrennung. Es ist eine grundlegende Voraussetzung zur Schaffung eines effizienten und wirksamen IKS (bzw. wirksamer organisatorischer Sicherungsmaßnahmen). Wenn Funktionen mit Konfliktpotenzial bereits im Rahmen der Aufgabenanalyse erkannt und bei der Aufgabensynthese sorgfältig getrennt werden (vgl. Ausführungen zum internen Steuerungssystem), wirkt sich dies mindernd auf den Umfang der notwendigen Kontrollen im Rahmen des internen Überwachungssystems aus.

Das Prinzip der Funktionstrennung besagt, dass eine Person oder Stellengruppe grundsätzlich niemals alle Phasen eines Geschäftsvorfalles alleine durchführen und überwachen können sollte, ohne dass eine andere Mitarbeiterin oder ein anderer Mitarbeiter in den Geschäftsvorfall eingebunden ist. Es bringt den Grundsatz der Unvereinbarkeit der Anweisung und des Vollzugs von Maßnahmen zum Ausdruck und dient der Vermeidung möglicher Interessenkollisionen. Wird

organisatorisch eine klare Trennung eingerichtet, sorgt dies für eine Risikominimierung auf Ebene der Prozesse und Subprozesse.

Praktische Beispiele für die Umsetzung des Prinzips der Funktionstrennung sind (Auswahl nicht abschließend):

- Trennung der Aufgaben der Organe im Sinne von Leitung, Geschäftsführung, Vertretung nach außen und Überwachung,
- Zugriffsbeschränkungen im IT-Bereich (als automatisches Verfahren),
- Trennung zwischen Datenerfassung und Datenfreigabe in IT-Anwendungen,
- Trennung zwischen der Erfassung und Auslösung von Beschaffungsvorgängen und der Freigabe von dazugehörigen Rechnungen und Zahlungen,
- Vier-Augen-Prinzip. ■

Das *Vier-Augen-Prinzip* ist eng verknüpft mit dem Begriff der Funktionstrennung und soll verhindern, dass wichtige Entscheidungen von einer einzelnen Mitarbeiterin oder einem einzelnen Mitarbeiter getroffen oder kritische Tätigkeiten von einer einzelnen Mitarbeiterin oder von einem einzelnen Mitarbeiter durch-

geführt werden können. Wenn aufgrund der organisatorischen Gegebenheiten (zum Beispiel geringe Mitarbeiterzahl einer Organisationseinheit) eine Funktionstrennung an kritischen Stellen nicht möglich ist, müssen kompensierend das Vier-Augen-Prinzip oder Ersatzkontrollen durchgeführt werden. Sowohl das Prinzip der Funktionstrennung als auch das Vier-Augen-Prinzip können innerhalb einer Organisationseinheit durch verschiedene Stellen zur Anwendung kommen oder über Organisationseinheiten hinweg eingerichtet werden. Grundsätzlich gilt, dass die Wirksamkeit dieser organisatorischen Sicherungsmaßnahmen erhöht wird, je geringer die persönliche und fachliche Nähe der beteiligten Akteure ist. Über ein Berechtigungskonzept lassen sich die Prinzipien der Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip technisch in den IT-Anwendungen verankern. Auf diese Weise lässt sich die Notwendigkeit nachgelagerter Kontrollen reduzieren.

Weitere organisatorische Sicherungsmaßnahmen sind Richtlinien, Dienst- und Arbeitsanweisungen, Risiko-Kontroll-Matrizen, Leitbilder, Einarbeitungskonzepte und Qualitätssicherungsmaßnahmen.

Kontrollmaßnahmen

Von internen Kontrollen wird gesprochen, wenn Maßnahmen in die Arbeitsabläufe integriert werden, die Fehler aufdecken oder verhindern sollen. Die verschiedenen Arten von Kontrolle lassen sich wie folgt systematisieren:

- Manuelle Kontrollen beruhen hauptsächlich auf der manuellen Ausführung durch eine oder mehrere Personen.
- Automatische Kontrollen werden durch speziell programmierte IT-Anwendungen vorgenommen, die ohne manuelle Intervention bestimmte Geschäftsvorfälle blockieren können.
- Vorbeugende Kontrollen dienen der Verhinderung des Auftretens von Fehlern oder Auslassungen und werden grundsätzlich für Geschäftsprozesse eingerichtet, die ein hohes Risikopotenzial haben.
- Aufdeckende Kontrollen dienen der rechtzeitigen Aufdeckung und Korrektur von Fehlern.

Folgende Beispiele sind gängige allgemeine Kontrollaktivitäten:

- Abstimmung von Konten des Haupt- und Nebenbuchs in der Finanzbuchhaltung,
- Nachvollziehen von wesentlichen Berechnungen,
- analytische Prüfung von Plan- und Ist-Zahlen,
- Verifizierung von Vorräten und Anlagen durch physische Bestandsaufnahme,

- Genehmigung von Verträgen, Auszahlungen, Gutschriften, Zeitkonten etc.,
- Checklisten für die Durchführung bestimmter Abläufe,
- Durchsicht von Ergebnissen/Kennzahlen durch die Leitung,
- physische Kontrollen zum Schutz von materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen, zum Beispiel durch Zugangsbeschränkungen und räumliche Abgrenzungen. ■

Prozessintegrierte Maßnahmen des IKS sind auf alle Prozesse der Bistumsverwaltung auszurollen. Dabei hat eine Orientierung an Risikobereichen zu erfolgen. (Erz-)Bistümer verfügen in der Regel über einen umfangreichen Bestand an Finanzanlagen und investieren erhebliche Ressourcen in Bau- und Instandhaltungsmaßnahmen, deshalb sollten diese Bereiche angemessen in den Planungen des IKS berücksichtigt werden.

Informationstechnologie (IT)

Der zunehmende Einsatz von IT im Rahmen der Prozesse und ihre hohe Bedeutung führen zu einer gewissen Abhängigkeit von den zugrundeliegenden

IT-Systemen. Deshalb ist es unerlässlich, dass ein wirksames IKS Kontrollen zu den wesentlichen IT-Systemen beinhaltet, deren Ausfälle oder Beeinträchtigungen zu erheblichen Problemen innerhalb der organisatorischen Abläufe führen können. Die Kontrollaktivitäten im IT-Bereich lassen sich in generelle IT-Kontrollen und Anwendungskontrollen unterteilen.

Generelle IT-Kontrollen sind übergreifende und durchdringende Kontrollen der IT-Umgebung (auch General IT Controls genannt) und betreffen die IT-Systeme in ihrer Gesamtheit (mit all ihren Subprozessen). Sie werden in verschiedene Bereiche aufgeteilt und beziehen sich u. a. auf IT-Infrastruktur, die IT-Anwendungen, die IT-Geschäftsprozesse etc.

Anwendungskontrollen werden durch die IT-Anwendungen selbst unterstützt und tangieren den einzelnen Geschäftsprozess. Sie sind Bestandteil der Anwendung und können zum Beispiel nicht autorisierte Transaktionen verhindern oder aufdecken. Anwendungskontrollen sollten immer in Kombination mit manuellen Kontrollen eingesetzt werden, um eine umfassende Wirksamkeit zu erzielen. Zu dieser Kategorie von IT-Kontrollen gehören zum Beispiel der logische Zugriffsschutz, Eingabekontrollen/Plausibilitätskontrollen, Verarbeitungskontrollen, Protokollierungen, Schnittstellenprotokolle etc.



Fazit

Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist das von der Leitung eines (Erz-)Bistums eingerichtete und verantwortete System zur Steuerung und Überwachung, das den die Organisationsziele gefährdenden Risiken entgegengesetzt wird. Es unterstützt die Sicherstellung einer verlässlichen finanziellen Berichterstattung sowie die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zur Vermeidung von Reputationsschäden. Zusammengefasst hilft das IKS als Governance-Instrumentarium der 1. Abwehrlinie den (Erz-)Bistümern bei der Erreichung ihrer Ziele, indem es Stolpersteine und Überraschungen auf dem Weg dorthin aufdeckt und vermeidet. Ein IKS darf jedoch nicht auf die Rechnungslegung beschränkt sein, sondern muss alle wesentlichen Geschäfts- und Entscheidungsprozesse in die Betrachtung einbeziehen. Es findet seine Ausprägung in der Aufbau- und Ablauforganisation (internes Steuerungssystem) sowie den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen (internes Überwachungssystem). Das IKS setzt sich aus der Gesamtheit von Maßnahmen, Regularien und Strukturen der Organisation zusammen. Allerdings kann auch ein sachgerecht gestaltetes IKS nicht in jedem Fall verhindern, dass die verfolgten Ziele nicht erreicht werden, zum Beispiel aufgrund menschlicher Fehlleistungen, der Vernachlässigung bestimmter Kontrollen durch verantwortliche Personen oder der Umgehung bzw. Außerkraftsetzung des IKS durch die Leitung (Management Override). ■

Kernfragen zum Internen Kontrollsystem eines (Erz-)Bistums

- a) Gibt es einen den Erfordernissen des (Erz-)Bistums entsprechenden Geschäftsverteilungsplan und ein Organigramm, aus denen Organisationsaufbau, Arbeitsbereiche, Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse ersichtlich sind?
- b) Gibt es Stellenbeschreibungen, aus denen Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten einer Stelle sowie ihre hierarchische Eingliederung hervorgehen?
- c) Gibt es den Erfordernissen des (Erz-)Bistums entsprechende Richtlinien bzw. Arbeitsanweisungen für wesentliche Entscheidungsprozesse?
- d) Gibt es eine Dokumentation der wesentlichen Kernprozesse der (Erz-)Bistumsverwaltung in einer nachvollziehbaren und für alle Beteiligten zugänglichen Form?
- e) Ist das Prinzip der Funktionstrennung in technischer und organisatorischer Hinsicht an kritischen Stellen angemessen umgesetzt?
- f) Sind die Anweisung und der Vollzug von Maßnahmen im Sinne der Vermeidung von Interessenkollisionen angemessen getrennt?
- g) Wird das Vier-Augen-Prinzip in Ergänzung des Prinzips der Funktionstrennung in der gesamten Organisation des (Erz-)Bistums angemessen umgesetzt?
- h) Existiert eine einheitliche Grundhaltung innerhalb des (Erz-)Bistums im Hinblick auf die Unvereinbarkeit der bewussten Außerkraftsetzung von Maßnahmen des Internen Kontrollsystems durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung („Management Override“) mit den Prinzipien guter Corporate Governance?
- i) Wird die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS in regelmäßigen Abständen durch prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen geprüft?
- j) Wurden Richtlinien für die Vergabe von Aufträgen erlassen?
- k) Werden Investitionen angemessen geplant und vor Realisierung auf Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit, Finanzierbarkeit und Risiken geprüft?
- l) Hat die Leitungsebene Maßnahmen zur Korruptionsprävention ergriffen und dokumentiert? Haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass nicht nach diesen Vorkehrungen verfahren wurde? Haben sich Anhaltspunkte für Korruption ergeben?

- m) Besteht eine ordnungsmäßige Dokumentation von Verträgen und wird diese regelmäßig aktualisiert?
- n) Entspricht das eingerichtete Controlling den Anforderungen des (Erz-)Bistums und umfasst es alle wesentlichen Bereiche?
- o) Entspricht die verfahrensübergreifende Organisation der Datenverarbeitung/IT den anerkannten Regeln (zum Beispiel für die Vorgehensweise bei der Implementierung von Software, die formale Freigabe von Programmen durch den Anwender, die Zugangsberechtigungen, die Befugnis zum Änderungsdienst, die Aktualität der Dokumentation, die Datensicherung und den Datenschutz)?



VI. Risiko- und Compliance Management (2. Abwehrlinie)

1. Risikomanagement

a) Definition und Akteure

UNTER EINEM RISIKO wird im Allgemeinen die unerwartete negative Abweichung von zuvor definierten Ziel- bzw. Planwerten verstanden. Als Chance werden dementsprechend positive Zielabweichungen bezeichnet. Hinsichtlich ihres Ausmaßes werden Risiken nach zwei Ausprägungen kategorisiert: zum einen nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und zum anderen nach der Schadenshöhe (bei Eintritt). Ein Risiko sollte grundsätzlich als ein seltenes Ereignis (geringe Wahrscheinlichkeit) verstanden werden, um eine klare Abgrenzung zu planbaren, erwarteten Werten zu erreichen.

Als Risikomanagement wird die Gesamtheit der Regelungen bezeichnet, die einen strukturierten Umgang mit Risiken sicherstellen. Mögliche Ereignisse mit Einfluss auf die Organisation sollen erkannt, Risiken auf Grundlage der Risikoneigung gesteuert und hinreichende Sicherheit bezüglich der Zielerreichung der Organisation gewährleistet werden. Zu diesem Zweck sind die sieben Grundelemente, die in Abschnitt IV vorgestellt wurden, bei der Konzeption und Implementierung zu berücksichtigen.

Das organisationsweite Risikomanagement ist ein Prozess, der durch Überwachungs- und Leitungsorgane, Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation ausgeführt wird. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Leitung.

b) Bedeutung des Risikomanagements

Aufgrund der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen sind jede kirchliche Aktivität und jedes Handeln kirchlicher Verwaltungen sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Daher kann Risikomanagement auch nicht mit Risikovermeidung gleichgesetzt werden. Vielmehr soll Risikomanagement den bewussten und zielorientierten Eingang von Risiken gewährleisten und korrespondierend die bestehenden Risiken kontrollieren, steuern und begrenzen. Ein ausgeprägtes Risikobewusstsein auf allen Ebenen eines (Erz-)Bistums ist für die Wirksamkeit eines Risikomanagementsystems von großer Bedeutung. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter muss sich wie die Leitung in ihrem bzw. seinem Bereich für den Prozess der Risikofrüherkennung verantwortlich fühlen. Für die einzelnen Aufgaben im Prozess der Risikofrüherkennung sind dabei nach Hierarchieebenen abgestufte Verantwortlichkeiten zu definieren.

Die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems wird immer stärker als ein Grundsatz ordnungsmäßiger Geschäftsführung verstanden, nicht zuletzt, weil § 91 Abs. 2 AktG vom Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen verlangt, damit den Fortbestand der Körperschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Basierend auf den Zielen eines (Erz-)Bistums und den zugehörigen Erfolgsfaktoren bilden entsprechend die Risikoidentifikation, die Risikoanalyse/-bewertung und die Risikokommunikation sowie die zugehörige Überwachung die wesentlichen Elemente des Regelkreislaufs eines Risikofrüherkennungssystems. Zur Vervollständigung des Risikomanagements tritt dann noch die Risikosteuerung hinzu.

c) Ausgestaltung des Risikomanagements

Zur Sicherstellung der dauerhaften, personenunabhängigen, bistumsweiten und permanenten Funktionsfähigkeit ist das Risikofrüherkennungssystem angemessen zu organisieren und zu dokumentieren. Dies kann u. a. durch spezielle Organisationspläne, Richtlinien, Stellenbeschreibungen und Verfahrensanweisungen erfolgen.

Risikoidentifizierung

Nach den Quellen des Risikos können auf Bistumsebene folgende Risiken unterschieden werden:

- Unerwartete Wertänderungen aus der Bewertung von Bilanzpositionen (Aktiva / Passiva / außerbilanzielle Positionen): dazu gehören typischerweise die Kapitalanlagerisiken im Wertpapierbereich (Marktpreisrisiken) und Bewertungsrisiken bei Immobilien oder Beteiligungen.
- Unerwartete Abweichungen der tatsächlichen Erträge und Aufwendungen von den Planwerten: hierunter sind die operativen und strategischen Risiken zu fassen. Ansatzpunkte für die Risikoidentifizierung bietet der Wirtschaftsplan. Auf der Ertragsseite hat das Kirchensteuerrisiko die größte Bedeutung.

Operative Risiken sind die Gefahr von Verlusten als Folge von Unzulänglichkeiten oder des Versagens von Menschen, internen Prozessen oder Systemen sowie aufgrund externer Ereignisse, Rechtsrisiken eingeschlossen. Strategische Risiken knüpfen an diese Definition an, werden in der Praxis aber getrennt von diesen aufgeführt. Das Trennungskriterium bildet die zeitliche Auswirkung des Risikos im Fall des Eintritts: Operative Risiken haben unmittelbaren Einfluss auf die laufende Berichtsperiode, während die Auswirkungen der strategischen Risiken erst in späteren Perioden bzw. langfristig auftreten. Inhaltlich kann in

die Bewertung strategischer Risiken alles einbezogen werden, was die Erreichung strategischer Ziele der (Erz-)Bistümer gefährden könnte. Typischerweise ist das Reputationsrisiko hier einzuordnen.

Weiter können interne und externe Risiken unterschieden werden. Interne Risiken resultieren aus bistumsinternen Faktoren wie Personal, Sachmittel und Organisation, wohingegen externe Risiken auf externen Faktoren wie zum Beispiel rechtlichen und politischen sowie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder Entwicklungen auf dem Kapitalmarkt beruhen, die in der Regel nicht oder nur in sehr eingeschränktem Maße durch die (Erz-)Bistümer selbst beeinflusst werden können.

Aus der Perspektive der (Erz-)Bistümer als Aufsichtsbehörden, Gesellschafter von Unternehmen und Mitglieder in Organisationen erweitern sich die zu erfassenden Risikopositionen um Risiken aus der Aufsichtstätigkeit und aus den nachgelagerten Organisationen, die im Zweifelsfall faktische Verpflichtungen und Reputationsrisiken mit sich bringen können. Finanzielle Verflechtungen zu kirchlichen und kirchennahen Einrichtungen im Bereich des (Erz-)Bistums ergeben sich nicht zuletzt durch die Zuweisung von Kirchensteuermitteln.

Für eine umfassende Risikoidentifikation ist eine systematische und laufende Risikoanalyse der Verwaltungsprozesse und Tätigkeitsabläufe im (Erz-)Bistum erforderlich. Die Risikoidentifikation ist dabei eine

kontinuierliche Aufgabe, die zweckmäßigerweise in die üblichen Arbeitsabläufe integriert und zugleich Bestandteil des allgemeinen Steuerungsinstrumentariums wird. Die Integration fördert die Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und reduziert den erforderlichen Aufwand.

Eine Verzahnung mit dem allgemeinen Steuerungsinstrumentarium unterstützt auch die frühzeitige Identifikation von Risiken durch die Verwendung und permanente Verfolgung von sogenannten Frühwarnindikatoren. Hierbei kann es sich sowohl um finanzielle als auch um nichtfinanzielle Kennzahlen handeln.

Beispiele für mögliche Frühwarnindikatoren in Bezug auf das Risiko bei den Kirchensteuereinnahmen sind:

- ökonomische Indikatoren wie Wachstum des Bruttoinlandproduktes, Inflation, Entwicklung der Bruttolöhne und Gehälter, Beschäftigung/Arbeitslosenquote
- demografische Indikatoren wie (regionale) Bevölkerungsentwicklung, Katholiken-/Mitgliederzahlen mit Statistik zu Taufen, Kirchaustritten etc.
- (steuer-)politische Indikatoren: Tarifänderungen, Systemänderungen, Ergebnisse der Steuerschätzung ■

**Frühwarnindikatoren in Bezug auf
bistumsinterne Risiken bzw. Risiken
im Seelsorgebereich sind zum Beispiel:**

- Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Krankenstand
- Entwicklung gesellschaftlicher Einstellungen zu Religion und Erwartungshaltungen an Religionsgemeinschaften, Studierendenzahlen in relevanten Studienfächern (Theologie, Sozialpädagogik etc.), Teilnahme am Sonntagsgottesdienst, Zahlen der Sakramentenspendungen (Taufen, Erstkommunion, Firmungen, Hochzeiten, Priesterweihe) ■

Mögliche Methoden zur Identifikation der Risiken sind zum Beispiel Befragungen, Benchmarking, Beobachtungen von Prozessen, Brainstorming, Dokumenten-Analysen, Risiko-Fragebögen und Risiko-Workshops. Mithilfe dieser Methoden kann ein (Erz-)Bistum eine Inventur durchführen und ein Inventar seiner Risiken erstellen. Die Leitung hat ferner aufbau- und ablauforganisatorische Vorkehrungen zu treffen, um laufend über eine aktuelle und vollständige Übersicht aller wesentlichen Risiken zu verfügen.

Der Risikokatalog muss stets im Einzelfall ermittelt werden, dennoch gibt es auch in (Erz-)Bistümern bestimmte Risiken, die aufgrund der Tätigkeit und organisationsspezifischen Besonderheiten typisch sind.

Beispiele für typische Risiken

- entgegen der Planung geringere Kirchensteuererträge, resultierend aus einer unerwartet verschlechterten Arbeitsmarktlage bzw. wirtschaftlichen Entwicklung sowie (höheren) Kirchenaustritten
- entgegen der Erwartung geringerer Anteil am gesamten Kirchenlohnsteueraufkommen in Deutschland und damit geringere Erträge aus dem Kirchenlohnsteuerclearing bzw. Rückzahlungsverpflichtungen
- entgegen den zukünftig erwarteten Zinsszenarien geringere Zinsen und in der Folge geringere Erträge aus den Kapitalanlagen sowie höhere Rückstellungen für langfristige Verpflichtungen wie Pensions- und Beihilfeverpflichtungen
- entgegen den Erwartungen bzw. den derzeitigen gesetzlichen Regelungen eingetretene Reduktion zukünftiger öffentlicher Zuschüsse für Tätigkeitsfelder der Bistümer
- Rechtsrisiken, zum Beispiel unerwartete Änderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen hinsichtlich Kirchensteuer, Staatsdotationen, rechtlicher Stellung von Religionsgemeinschaften, Religionsunterricht an staatlichen Schulen sowie der Ausbildung von Religionslehrern etc.

- weiter abnehmende Gewinnung neuer, qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zentralen Tätigkeitsfeldern (Pastoral/ Seelsorge, Bildung, Caritas)
- über den Erwartungen liegende Personal-kostensteigerungen
- über den Erwartungen liegende Inflations-raten bzw. Sachkosten, insbesondere in relevanten Bereichen wie Bau- und Instandhaltungskosten sowie Betriebskosten von Gebäuden
- unerwarteter Eintritt von Instandhaltungs- bzw. Verkehrssicherungspflichten im Immobilienbestand
- unerwarteter Eintritt von Haftungsrisiken aus Bürgschaften oder der Gewährträgerhaftung gegenüber der KZVK ■

Risikoanalyse und -bewertung

Die sich an die Risikoidentifikation anschließende Risikoanalyse und -bewertung dienen insbesondere der Entscheidungsfindung, welche Risiken Handlungsbedarf auslösen. Im Rahmen der Risikoanalyse erfolgt eine Kategorisierung der Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Anhand

der auf diese Weise aufgestellten Risikomatrix („Risikolandkarte“) kann gesteuert werden, für welche Kategorien Maßnahmen zu ergreifen sind.

Im weiteren Ausbau zu einer quantitativen Risikobewertung wird der Handlungsbedarf an der Höhe des Erwartungswertes für ein Risiko ausgerichtet. Der Erwartungswert ergibt sich systematisch als Produkt der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe eines Risikos. Bei der Risikoaggregation muss möglichen Risikoverbundeffekten (Kumulierung oder Diversifikation) durch adäquate statistische Methoden Rechnung getragen werden. Die Risikobewertung ist eine notwendige Voraussetzung, um unwesentliche von wesentlichen oder gar bestandsgefährdenden Risiken abzugrenzen und hierdurch eine Priorisierung der Risiken durchführen zu können.

Bei der Bewertung der Risiken sind bereits bestehende, wirksame Maßnahmen zur Risikosteuerung zu berücksichtigen. Das verbleibende Restrisiko dient als Entscheidungsgrundlage für weitere Risikosteuerungsmaßnahmen. Risiken, die trotz aller Anstrengungen nicht angemessen bewertet werden können (zum Beispiel das Risiko eines Imageverlustes), können die erforderliche Aufmerksamkeit der Leitung dadurch erlangen, dass sie als sogenannte „hoch prioritäre Risiken“ gekennzeichnet und unmittelbar an die Leitung gemeldet werden. Auf diese Weise kann dem Zweck der Risikobewertung Rechnung getragen werden.

Risikosteuerung und -kontrolle

Nach der Risikobewertung müssen geeignete Maßnahmen für die Risikosteuerung festgelegt werden. Dabei sollte die Leitung bzw. die von ihr beauftragte Führungsebene eine Maßnahme auswählen, welche die erwartete Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und die erwartete Risikoauswirkung in die organisationsintern festgelegten Grenzen der Risikotoleranz bringt. Die Abwägung der anzuwendenden Maßnahmen der Risikosteuerung sowie deren Auswahl und Implementierung sind integraler Bestandteil des Risikomanagements.

Aktivitäten der Risikokontrolle sind Grundsätze und Verfahren, die sicherstellen sollen, dass Risikosteuerungsmaßnahmen korrekt ausgeführt werden. Diese Kontrollaktivitäten sollten auf allen Ebenen der Bistumsorganisation existieren und zwei Elemente beinhalten: einerseits eine Richtlinie zur Etablierung von Soll-Vorgaben und andererseits Verfahren zur Umsetzung der Richtlinie.

Maßnahmen der Risikosteuerung sind:

- Risikovermeidung und -begrenzung,
- Risikoverteilung,
- Risikoüberwälzung und
- Risikoakzeptanz.

Risikovermeidung und -begrenzung haben das Ziel, das Gesamtrisiko einzuschränken oder gar zu senken. Eine gänzliche Vermeidung von Risiken ist auch im Rahmen der Tätigkeit von (Erz-)Bistümern nicht umsetzbar, daher sollte die Tendenz eher in Richtung Risikobegrenzung gehen.

Bei der Risikoverteilung geht es um die Ausnutzung von Effekten, die dann auftreten, wenn sich unterschiedliche Risiken gegenseitig kompensieren.

Bei der Risikoüberwälzung wird der potenzielle Verlust durch einen Vertrag und Zahlung einer Prämie von einem Vertragspartner übernommen. Ein Beispiel hierfür ist der Abschluss einer Versicherung.

Risikoakzeptanz setzt implizit eine ausreichend getroffene Risikovorsorge voraus, d. h., die verbleibenden Risiken sind durch Mittel der Risikotragfähigkeit (Reserven, Ergebnisüberschüsse, Eigenkapital) zu decken.

Eine erweiterte quantitative Risikosteuerung sollte um adäquate Methoden der Risikoschätzung und der Risikodeckungsanalyse ergänzt werden. Unter Beachtung des Proportionalitätsprinzips sollen die Bistümer abwägen, ob die zusätzlichen methodischen Anforderungen für ihr Risikomanagement angemessen sind.

Risikoberichterstattung

Eine effektive Risikoberichterstattung umfasst die Kommunikation über alle Ebenen der Bistumsverwaltung. Dabei sollte sowohl von oben nach unten (downstream) als auch von unten nach oben (up-stream) kommuniziert werden. Für die Risikoberichterstattung sind Form, Zeitpunkte und funktionale Zuständigkeiten zu regeln und zu dokumentieren.

Ein wichtiges Instrument der Risikoberichterstattung ist ein turnusmäßiger, in der Regel jährlicher Risikobericht, der die Risikosituation eines (Erz-)Bistums darstellt. In diesem Risikobericht sind alle wesentlichen Risiken der Organisation mit ihren Risikowerten zu erfassen und den vorhandenen Risikobudgets gegenüberzustellen. Auf diese Weise wird dokumentiert, ob die Organisation über eine ausreichende Risikotragfähigkeit verfügt. Wenn die Risikotragfähigkeit nicht ausreicht, sind Maßnahmen zu beschreiben, um die Risikotragfähigkeit zu erhöhen. Durch die regelmäßige Erstellung des Risikoberichts wird eine wiederkehrende Befassung mit der Risikosituation gewährleistet und es lässt sich eine Entwicklung der Risikosituation über die Zeit abbilden.

Erweiterung der Risikosteuerung: Risikoquantifizierung und Risikodeckung

Wesentliche Schwerpunkte in der Ausgestaltung des (quantitativen) Risikomanagements sind:

Ermittlung der Risikotragfähigkeit und Bestimmung des Risikobudgets

Um die Gefahr einer wirtschaftlichen Existenzgefährdung möglichst zu vermeiden, sollen im Grundsatz alle bestehenden, quantifizierten Risiken durch Risikotragfähigkeit gedeckt sein. Um ein aussagekräftiges Bild der Risikolage zu erhalten, ist es notwendig, das ermittelte Risiko ins Verhältnis zur Risikotragfähigkeit zu setzen. Wichtig bei dieser Analyse ist es, alle zur Verfügung stehenden Werte, die zur Risikodeckung dienen können, aufzuzeigen. Neben dem Eigenkapital und den eigenkapitalähnlichen Mitteln liegt die Tragfähigkeit vor allem in den Bewertungsreserven und dem erwarteten Ertragsüberschuss.

Die Tragfähigkeitspositionen sollten hinsichtlich ihrer Mobilisierbarkeit zur Deckung der jeweiligen Risikokategorien (Reaktionszeit, Entscheidungsfreiheit, Geschäftspolitik etc.) geschichtet werden. So werden zum Beispiel im Kapitalanlagebereich vor allem die vorhandenen Reserven zur Deckung der Marktrisiken herangezogen.

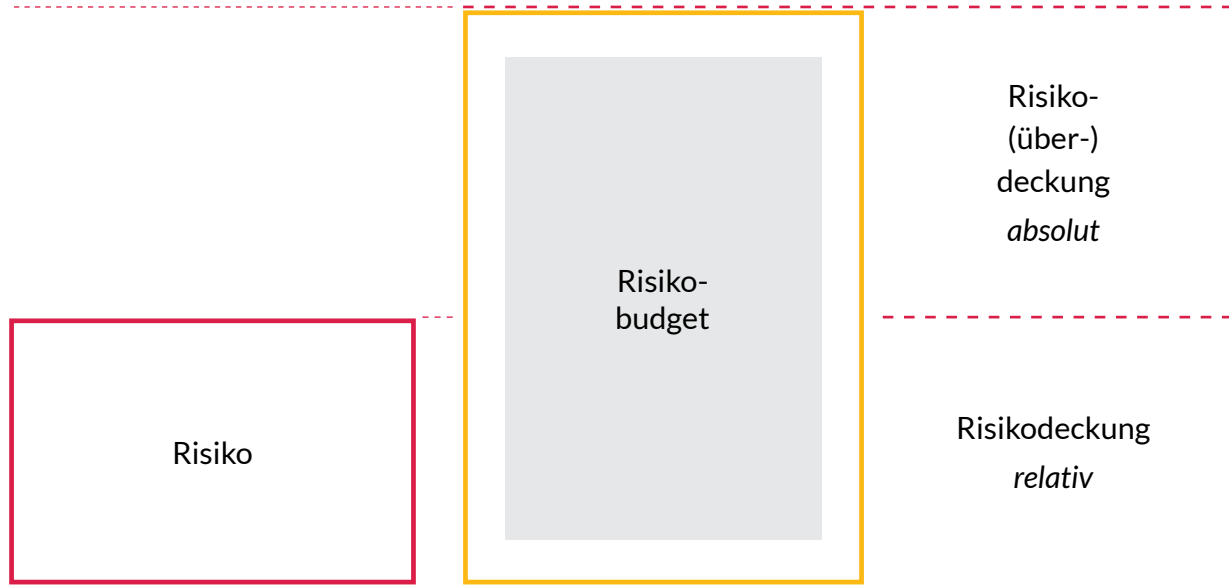
Das (Erz-)Bistum legt im Rahmen der Risikobudgetierung die zur Deckung der verschiedenen Risikokategorien heranzuziehenden Tragfähigkeitspositionen fest. Dabei ist die individuelle Risikobereitschaft zu beachten.

Risikoschätzung und Risikoaggregation

Das (Erz-)Bistum muss die Vorgehensweise bei der Schätzung des Risikowertes für die einzelnen Risikoarten und das Risiko insgesamt festlegen und dokumentieren. Dabei sollten adäquate (statistische) Risikomaße und -modelle verwendet werden. Die Parametrisierung der Modelle, insbesondere hinsicht-

lich Risikohalteperiode (zeitliche Bezugsgröße) und Aussagewahrscheinlichkeit, ist zu beschreiben.

Ein mögliches Risikomaß ist der sogenannte Value at Risk (VaR bzw. Wert im Risiko). Er gibt an, welche Verlusthöhe innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums mit einer festgelegten Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird.



Festlegung der Risikostrategie

Die Risikostrategie umfasst das Planungskonzept zur Risikonahme, Risikovermeidung und Risikosteuerung. Sie beschreibt die verwendeten Risikoschätzverfahren bzw. -modelle mit ihrer jeweiligen Parametrisierung. Bezüglich der Risikodeckung werden Limits und Grenzen der Risikonahme festgelegt. In der Risikosteuerung werden Interventionsschwellen und Interventionsregeln angegeben. Die Risikostrategie soll schriftlich dokumentiert werden.

Weitere Aspekte in der Ausgestaltung des Risikomanagements

Die Auslagerung von einzelnen Funktionen des Risikomanagements ist grundsätzlich möglich. Dies gilt auch für Schlüsselfunktionen wie zum Beispiel das Risiko-Controlling. Für die (Erz-)Bistümer besteht keine Notwendigkeit, zwischen der Auslagerung im Sinne einer Leistung, die „ansonsten vom Unternehmen selbst erbracht würde“, oder einer fallweisen Beratung durch einen externen Dienstleister zu differenzieren. Die Gesamtverantwortung der Leitung bleibt bestehen.

Für die ausgegliederten Funktionen ist eine Risikoanalyse durchzuführen. Die Funktionen und Prozesse sind zu dokumentieren. Die Auswahl für externe Dienstleister sollte in einem strukturierten Due-Diligence-Prozess mit festgelegten Mindeststandards erfolgen. Bei der Auswahl ist insbesondere auf die fachliche Eignung und die Unabhängigkeit bzw. das Vermeiden von möglichen Interessenkonflikten zu achten. Die Vorgehensweise ist zu dokumentieren.

Das Notfallmanagement stellt auf Risiken ab, die in möglichen Krisensituationen die Fortführung wesentlicher Geschäftsprozesse der (Erz-)Bistümer gefährden. Im Sinne eines business continuity management sind Maßnahmen zu planen, die eine Fortführung der Geschäftsprozesse gewährleisten. Notfallpläne sind für die Bereiche und Prozesse zu erstellen, die für die Fortführung der Kerngeschäftsprozesse wesentlich sind. Typischerweise gehören dazu der IT-Betrieb und der Zahlungsverkehr.



Fazit

Aufgrund der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen sind jede kirchliche Aktivität und jedes Handeln kirchlicher Verwaltungen sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden, wobei als Risiko die negative und als Chance die positive Abweichung von zuvor definierten Ziel- bzw. Planwerten verstanden wird.

Das Risikomanagement auf der flankierenden 2. Abwehrlinie gewährleistet den bewussten und zielorientierten Eingang von Risiken unter gleichzeitiger Kontrolle, Steuerung und Begrenzung der bestehenden Risiken. Dabei bilden die Risikoidentifikation, die Risikoanalyse und -bewertung, die Risikosteuerung und -kontrolle sowie die Risikoberichterstattung die zentralen Bausteine des Risikomanagements.

Nach Aufstellung der Risikomatrix („Risikolandkarte“) unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Schadenshöhe der identifizierten Risiken sind die Maßnahmen zur Risikosteuerung festzulegen. Dabei ist zwischen Risikovermeidung und -begrenzung, Risikoverteilung, Risikoüberwälzung und Risikoakzeptanz zu entscheiden.

Ein jährlicher Risikobericht stellt die Risikotragfähigkeit zusammengefasst dar und gewährleistet die regelmäßige Befassung mit der Risikosituation. ■

Kernfragen zum Risikomanagement eines (Erz-)Bistums

- a) Werden die wesentlichen Risiken auf Bistums-ebene identifiziert und dokumentiert? Erfolgt eine laufende Risikoanalyse in den Arbeitsabläufen?
- b) Ist eine Kategorisierung der identifizierten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe vorgenommen worden und wird sie in regelmäßigen Abständen überprüft?
- c) Hat die Leitung nach Art und Umfang Frühwarnsignale definiert und Maßnahmen ergriffen, mit deren Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können? Wie ist die Berichterstattung geregelt?
- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Umfeld sowie mit den Prozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?
- e) Wurden geeignete Maßnahmen für die Risiko-steuerung festgelegt? Stellen Aktivitäten der Risikokontrolle sicher, dass die Risikosteuerungsmaßnahmen korrekt ausgeführt werden?
- f) Ist eine effektive Kommunikation hinsichtlich der Risiken über alle Verwaltungsebenen sichergestellt? Wird turnusmäßig (i. d. R. jährlich) ein Risikobericht erstellt, der die Risikosituation des (Erz-)Bistums darstellt?
- g) Werden bestandsgefährdende Risiken und ergriffene Maßnahmen im Lage-/Rechenschaftsbericht wiedergegeben?

2. Compliance Management

a) Begriffsbestimmung

UNTER DEM BEGRIFF Compliance wird im Allgemeinen die Einhaltung und Befolgung bestimmter Regeln und Gebote verstanden. Compliance ist ein elementarer Bestandteil guter Governance und ein spezialisierter Teilbereich des Risikomanagements mit Fokus auf Risiken durch Verstöße gegen Regeln. Diesbezüglich lassen sich drei Ebenen relevanter Regelungen unterscheiden:

- Einhaltung von Recht und Gesetz,
- Einhaltung organisationsinterner Normen,
- Einhaltung von ethischen Richtlinien und Tugenden.

Die relevanten externen Rechtsgrundlagen sind im Einzelfall nicht immer leicht zu bestimmen. Gerade deshalb ist es wichtig, dass sich (Erz-)Bistümer mit den rechtlichen, organisatorischen und prozessualen Herausforderungen von Compliance beschäftigen und eine zentrale Stelle dieses Thema koordiniert und den operativen Organisationseinheiten eine Hilfestellung bietet.

Die internen Normen der Bistumsverwaltung sind leichter zu erheben und Ausdruck des internen Steuerungs- und Überwachungssystems, das gemeinsam das IKS des (Erz-)Bistums bildet.

b) Bedeutung der Einhaltung von Regeln

Die Aufgabe von Compliance Management ist die Identifizierung und Bewertung des relevanten Rechtsrahmens sowie möglicher Änderungen und die Bewertung der Risiken bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorgaben.

Aufgrund der steigenden Komplexität und Dichte der relevanten Regelungen kann ein (Erz-)Bistum nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten, dass sie einen lückenlosen Überblick über die von ihnen zu beachtenden Regeln besitzen. Aus diesem Grund ist Kommunikation ein entscheidendes Element eines funktionierenden Compliance Managements, weil die beteiligten Akteure sich nicht rechts-treu verhalten können, wenn sie die relevanten gesetzlichen und unternehmensinternen Normen und Regelungen nicht kennen. Damit die Kommunikation glaubwürdig und wirksam ist, müssen die Repräsentanten und Führungskräfte des (Erz-)Bistums eine einheitliche und glaubwürdige Haltung im Hinblick auf Compliance-Themen zum Ausdruck bringen.

Die Repräsentanten, die Führungskräfte und die operativen Führungskräfte der (Erz-)Bistümer sind die zentralen Botschafter der Organisations- und damit auch der Compliance-Kultur. Sie setzen mit ihrem Verhalten die richtungweisenden Akzente für regelkonformes Verhalten.

In der Praxis ist es für Führungskräfte der operativen Ebene (1. Abwehrlinie) und die Leitungsebene eine

große Herausforderung, den Überblick über die relevanten Normen und Regelungen zu erlangen und zu behalten. Allerdings sind die Akteure der operativen Ebene am vertrautesten mit den spezifischen Risiken ihrer Organisationseinheit. Da es sich bei Compliance um einen spezialisierten Teilbereich des Risikomanagements handelt, ist die operative Ebene stets der erste Ansprechpartner für die Identifikation von Compliance-Risiken. Aufgrund der Komplexität der Fragestellungen rund um Compliance macht es jedoch Sinn, wenn die operative Ebene bei der Risikoanalyse und -bewertung sowie der Schaffung geeigneter Strukturen und Prozesse von einer spezialisierten Compliance-Funktion beraten wird, die nach dem Modell auf der 2. Abwehrlinie angesiedelt ist und konzeptionelle Unterstützung bietet.

Compliance-Vorfälle im Sinne von Fehlverhalten und Verstößen lösen häufig eine Resonanz aus, die im Einzelfall durchaus über die Grenzen der Organisation hinausreichen kann. Schwerwiegende Beschädigungen der Reputation können die Folge sein. Deshalb sollten die (Erz-)Bistümer ein großes Interesse daran haben, ein ganzheitliches System zum Thema Compliance zu implementieren und aufrechtzuerhalten. Eine Beschränkung allein auf Maßnahmen der Analyse und Prävention wäre nicht sachgerecht.

Darüber hinaus sollten Mechanismen implementiert werden, die standardisierte Abläufe bei Bekanntwerden eines Verdachts auslösen und Instrumente der Kommunikation und Aufarbeitung beinhalten. Auf

diese Weise versetzt ein CMS die Leitungsebene in die Lage, den Schaden einzugrenzen und zu steuern.

c) Umsetzung und Aufrechterhaltung eines effektiven CMS

Die Schaffung der Voraussetzungen für eine Organisationsstruktur, die zur Compliance beiträgt, ist Aufgabe der Leitung im Rahmen ihrer Organisations- und Sorgfaltspflichten. Die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung sollte an die nachgeordneten Führungsebenen oder eine speziell qualifizierte Mitarbeiterin bzw. einen speziell qualifizierten Mitarbeiter (zum Beispiel Compliance Officer) delegiert werden, die/der über eine direkte Kommunikationslinie zur Leitung verfügt. Die Gesamtverantwortung für die Überwachung und Wirksamkeit des Systems verbleibt stets bei der Leitung.

Werden Aufgaben der Konzeption, Implementierung und Durchführung des CMS delegiert, so sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach persönlicher und fachlicher Befähigung ausgewählt werden. Als Mindestanforderung sollte, gegebenenfalls mit Unterstützung externer Spezialisten, eine Einweisung in die Aufgaben erfolgen. Die Verantwortlichen müssen über Schulungen bzw. persönliches Coaching mit den notwendigen Kenntnissen und sachlichen Mitteln versehen werden. Eine regelmäßige Überwachung der Verantwortlichen bei der Durchführung ihrer Compliance-Aufgaben sollte eingeplant werden.

Neben der Festlegung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Aufbauorganisation sind die Prozesse der Bistumsverwaltung daraufhin zu überprüfen, ob sie grundsätzlich geeignet sind, die Einhaltung von Recht und Gesetz zu sichern. Deshalb ist die Implementierung eines angemessenen und wirksamen Internen Kontrollsystems (vgl. Abschnitt V 3) eine ganz grundlegende Voraussetzung, um über das CMS die Beachtung interner und externer Regeln zu forcieren.

Der Aufbau eines CMS ist eine Matrixaufgabe, die sich über die gesamte Organisation des (Erz-)Bistums erstreckt. Der Aufbau sollte nach den Prozessschritten Risikoidentifikation, Programmentwicklung und Überwachung erfolgen. In der konzeptionellen Phase werden der Rechtsrahmen und die einschlägigen Risiken erfasst und ein adäquates Prozess- und Organisationsdesign aufgesetzt. Im Zuge der Risikoanalyse findet eine enge Abstimmung mit dem Risikomanagement statt. In der Organisationsverankerung erfolgen die Implementierung der Prozesse und die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Überwachung schließt sich nachgelagert in regelmäßigen Abständen an und kann zum Beispiel von der Internen Revision wahrgenommen werden.

Sofern in der Bistumsverwaltung eine spezialisierte Stelle für das Thema Compliance eingerichtet wird, sollten dieser Stelle folgende Aufgaben zugewiesen werden:

- Ermittlung der bistumsspezifischen Risikobereiche,
- Ermittlung der relevanten Vorschriften,
- Aufbau von Prozessen,
- Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Kontrolle der Einhaltung von Compliance-Vorschriften, zum Beispiel durch (Self-)Audit, Stichproben und Handeln bei Kenntnis von Verstößen,
- Berichterstattung und Dokumentation in Form von Compliance-Berichten, die mindestens einmal jährlich an die Leitungsebene des (Erz-)Bistums übermittelt werden,
- Beratung der Führungskräfte der operativen Ebene (1. Abwehrlinie) bei Fragen rund um das Thema Compliance.

Damit das Thema Compliance innerhalb der Bistumsverwaltung an Transparenz gewinnt und ggf. bereits vorhandene Einzelmaßnahmen systematisiert werden, sollten folgende Schritte eingeleitet werden:

Compliance-Richtlinie

Eine schriftliche Compliance-Richtlinie bildet das Fundament für das CMS und beinhaltet wichtige Elemente wie die kulturelle Grundhaltung und die Ziel-

definition. Die Richtlinie bildet die Richtschnur für die Ausgestaltung von Maßnahmen auf nachgeordneten Verwaltungsebenen wie zum Beispiel der operativen Ebene des Bistums.

Risikoidentifikation

Für die Identifikation von Compliance-Risiken, also potenziellen Verstößen gegen maßgebliche Regelungen, sollten den verantwortlichen Personen von einer zentralen Stelle entsprechende Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, die sie in die Lage versetzen, eine systematische Risikoinventur durchzuführen und zu dokumentieren. Die gesamte Bistumsorganisation sollte hierbei durchleuchtet und bestehende Prozesse hinterfragt werden. Die Auswahl der wichtigsten Prozesse sollte unter Risikogesichtspunkten geschehen. Abschließend sollten für jeden Prozessschritt die Gründe für eine mögliche Nichteinhaltung der Regelungen analysiert werden.

Compliance-Programm

Im Compliance-Programm sind die Maßnahmen geregelt und dokumentiert, um potenziellen Verstößen entgegenzusteuern. Dazu gehört auch die Festlegung von Verhaltensregeln, wie bei entdeckten Regelverstößen vorzugehen ist.

Beispiel

Zu den Maßnahmen des Compliance-Programms zählt unter anderem die Einrichtung eines Hinweisgebersystems. Dieses ermöglicht die Abgabe eines vertraulichen (nicht anonymen) Hinweises über mögliches Fehlverhalten. Statt eine bistumsinterne Vertrauensperson zu benennen, empfiehlt es sich, eine externe Vertrauensperson zu benennen, um zum einen der Wahrung des Vertrauensschutzes und zum anderen der unabhängigen Nachverfolgung des Hinweises höchste Glaubwürdigkeit zu verleihen. Als externe Vertrauenspersonen bieten sich insbesondere entsprechend qualifizierte Rechtsanwälte an, die bereits aufgrund ihres Berufsrechts unter anderem zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Die (externe) Vertrauensperson gewährleistet zum einen, dass Hinweisen zusammen mit den bistumsinternen für Compliance verantwortlichen Stellen nachgegangen wird, stellt zum anderen aber auch sicher, dass die betroffene Person angehört und nur gerechtfertigte Vorwürfe weiterverfolgt werden. So schützt das Hinweisgebersystem nicht nur den Hinweisgeber, sondern auch die betroffene Person vor Stigmatisierung.

Das Compliance-Programm des Bistums sollte, zum Beispiel in einem Organisationshandbuch und einer Risiko-Kontroll-Matrix, dokumentiert werden; das Mitarbeitervertretungsrecht ist zu wahren. ■

Compliance-Organisation

Der Begriff der Compliance-Organisation bedeutet die eindeutige und widerspruchsfreie Regelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Bistumsorganisation für das Thema Compliance. Alle beteiligten Akteure sollen in die Lage versetzt werden, ihre Rolle und ihren Beitrag zum CMS in das gesamte Gefüge einordnen zu können. Die Dokumentation kann zum Beispiel über ein Organisationshandbuch erreicht werden.

Kommunikation

Das Thema Compliance lebt von regelmäßiger Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen. Insbesondere, aber nicht ausschließlich in der Implementierungsphase sollten Schulungen für unterschiedliche Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzipiert und angeboten werden. Dabei sollten die geschulten Personen als Multiplikatoren für die Inhalte genutzt werden. Über ergänzende Online-Schulungen lässt sich ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen. Ergänzend kann im Intranet ein eigener Bereich für Compliance eingerichtet werden, der die proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema fördert und über Neuigkeiten informiert. Aktuelle Entwicklungen im Bereich Compliance können auch über einen Newsletter an Führungskräfte übermittelt werden.

Überwachung und Weiterentwicklung

Die Verbesserung bzw. Aktualität des Compliance Management-Systems wird durch die regelmäßig wiederkehrende Überarbeitung der relevanten Organisation und Dokumentation erreicht. Zu diesem Zweck sollten feste Bearbeitungsintervalle und Zuständigkeiten festgelegt werden. Eine Verknüpfung mit Informationen über aktuelle Entwicklungen und Veränderungen, die von einer zentralen Stelle ausgewertet und berichtet werden, ist sinnvoll. Die Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS sollte die Interne Revision in regelmäßigen Abständen prüfen und ggf. konkrete Empfehlungen für Verbesserungen aussprechen. Die Leitung sollte diese Berichterstattung erhalten und den Status des CMS im Auge behalten.

Die Compliance-Bereiche in (Erz-)Bistümern sind grundsätzlich mit anderen Organisationen vergleichbar, müssen sich aber auch mit kirchlichen Besonderheiten auseinandersetzen. Die Entscheidungsträger auf Leitungsebene und operativer Ebene sind dem Risiko ausgesetzt, dass sie über die Beziehung oder Gewährung von persönlichen Vorteilen in ihren Entscheidungen beeinflusst werden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, dass Compliance-Regeln in Form von Richtlinien zur Korruptionsprävention erstellt und verabschiedet werden. Damit sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Manipulationsversuche sensibilisiert werden und über die geschaffene Richtlinie eine klare Orientierung erhalten, welche Zuwendun-

gen erlaubt sind und wo klare Grenzen gezogen werden müssen.

Ein weiterer bedeutsamer Compliance-Bereich in (Erz-)Bistümern sind die kirchlichen Liegenschaften. Der teilweise umfangreiche Bestand an Immobilien, die zu unterschiedlichen Zwecken genutzt werden, birgt Compliance-Risiken im Hinblick auf die Betreiberverantwortung. Wichtige Teilbereiche sind hier das technische Gebäudemanagement und das Betriebs- und Instandhaltungsmanagement.

Die (Erz-)Bistümer beschäftigen in den verschiedensten Bereichen eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und treten somit als Dienstgeber auf. Aus diesen arbeitsrechtlichen Beziehungen erwachsen ebenfalls spezifische Compliance-Risiken.

Die Kirche und ihre (Erz-)Bistümer haben verschiedene Einnahmequellen, vor allem

- Kirchensteuer,
- Spenden,
- Gebühren für konkrete Leistungen,
- staatliche Zuschüsse,
- Einkünfte aus Vermietungen und Verpachtungen,
- Einkünfte aus Kapitalvermögen.

Der Zufluss dieser Mittel und ihre Verwendung können an verschiedenen Stellen Compliance-Risiken beinhalten. Staatliche Zuschüsse für Kindergärten, Schulen, Alten- und Pflegeheime, Behinderteneinrichtungen und Beratungsstellen erfolgen zweckgebunden.

Insbesondere im steuerlichen Bereich gibt es für (Erz-)Bistümer eine Vielzahl von Compliance-Risiken. Aus diesem Grund ist eine systematische Auseinandersetzung mit diesen Risiken dringend geboten. Darauf basierend sollte ein spezialisiertes Tax Compliance Management geplant und eingeführt werden (vgl. hierzu das Praxisbeispiel im Anhang).



Fazit

Die Einhaltung und Befolgung bestimmter Regeln und Gebote wird in der Managementlehre unter dem Begriff „Compliance“ subsumiert. Das Compliance Management als weiterer wichtiger Bestandteil der flankierenden 2. Abwehrlinie zielt also auf die Identifikation von Risiken aus Rechts- und Regelverstößen sowie die Ableitung geeigneter Schutz- und Aufklärungsmaßnahmen.

Nicht zuletzt weil Compliance-Vorfälle im Sinne von Fehlverhalten und Verstößen häufig eine Resonanz auslösen, die über den Einzelfall und die Grenzen eines (Erz-)Bistums hinausgeht und schwerwiegende Beschädigungen der Reputation zur Folge haben kann, müssen die Leitungen ein großes Interesse an der Implementierung eines ganzheitlichen Compliance Management Systems haben.

Die zum Beispiel in einer Compliance-Richtlinie definierten kulturellen Grundhaltungen und Ziele bilden das Fundament des Compliance Managements, auf dem nach Durchführung einer systematischen Risikoinventur konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Neben der personellen Zuordnung spezialisierter Compliance-Funktionen zählen hierzu zum Beispiel Maßnahmen der Korruptionsprävention und ein Hinweisgebersystem. ■

Kernfragen zum Compliance Management eines (Erz-)Bistums

- a) Wurde ein Compliance Management System (CMS) eingerichtet? Welche Vorgaben liegen dem CMS zugrunde?
- b) Existiert innerhalb des (Erz-)Bistums eine schriftliche Compliance-Richtlinie? Gibt es einen Verhaltenskodex?
- c) Existiert im (Erz-)Bistum eine spezialisierte Organisationseinheit, die über entsprechende Erfahrung mit dem Thema Compliance und die Befugnisse für die Umsetzung innerhalb der Organisation verfügt?
- d) Wurde eine Regelkommunikation zu Compliance-Themen eingerichtet und existieren interne Informationsquellen, über die sich interessierte Mitarbeitende proaktiv mit dem Thema auseinandersetzen können?
- e) Wurden adressatengerechte Schulungen zum Thema Compliance durchgeführt? Gibt es jährliche Auffrischungsveranstaltungen oder webbasierte Trainings?
- f) Gibt es ein Hinweisgebersystem, das die Übermittlung vertraulicher Hinweise an eine verantwortliche Stelle ermöglicht?
- g) Hat die Leitung Vorkehrungen zur Korruptionsprävention ergriffen und dokumentiert?
- h) Wie werden bekanntgewordene Compliance-Vorfälle behandelt? Erfolgt eine unabhängige und objektive Sachverhaltsermittlung und werden gegebenenfalls entsprechende Sanktionen gegenüber den Akteuren ausgesprochen?
- i) Wann wurde das CMS letztmals einer Prüfung unterzogen und durch wen? Mit welchem Ergebnis hat die Prüfung abgeschlossen?



VII. Interne Revision (3. Abwehrlinie)

1. Begriffsbestimmung

DIE INTERNE REVISION erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Bistumsverwaltung bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität und die Compliance der Kontrollen, der Führungs- und Überwachungsprozesse und des Risikomanagements bewertet und diese zu verbessern hilft.

Die Interne Revision befindet sich nach dem Modell der drei Abwehrlinien auf der letzten Linie und ist eine prozessunabhängige interne Überwachungsinstanz. Sie hat in diesem Rahmen den Auftrag, die Prozesse und Strukturen des IKS, das RMS und das CMS durch ihre Prüfungstätigkeit zu beurteilen und bei ermittelten Defiziten Empfehlungen zur Verbesserung der vorgefundenen Situation zu formulieren.

2. Bedeutung von prozessunabhängiger Überwachung

DIE HAUPTAUFGABE der Internen Revision ist nach der oben genannten Definition die unabhängige und objektive Prüfung von Abläufen und Strukturen. Sie sollte also die Aufbau- und Ablauforganisation in allen Organisationsbereichen eines (Erz-)Bistums betrachten und nicht ausschließlich Prüfungen im Finanz- und Rechnungswesen durchführen. Über die letzten Jahrzehnte hat sich die Interne Revision in vielen Organisationen von einer reinen Kontrollinstanz im Bereich der Buchhaltung zu einem internen Organisations- und Prozessberater über alle Organisationsbereiche hinweg entwickelt. Häufig übernimmt die Interne Revision daher als Nebenaufgabe auch die Durchführung interner Beratungstätigkeiten und ist Ansprechpartner für Führungskräfte bei Fragen zur Ausgestaltung von Führungs- und Überwachungsstrukturen.

Die Interne Revision ist ein Führungsinstrument, teilweise wird auch von einer derivativen Führungsfunktion gesprochen. In großen Organisationen bedient sich die oberste Leitungsebene in der Regel bei der Erfüllung ihrer Überwachungs- und Kontrollpflichten der Internen Revision, die stellvertretend prozessunabhängig und objektiv Einblick in die Strukturen und Abläufe nimmt. Die Interne Revision liefert im Rahmen ihrer Berichterstattung wichtige Hinweise auf

Verbesserungspotenziale und deckt Schwachstellen in den Governance-Systemen auf. Sie unterstützt die Leitungsfunktion damit bei der Erfüllung ihrer Sorgfalts- und Organisationspflichten. Teilt man den Führungsprozess in die drei Teilschritte Planung – Durchführung – Kontrolle ein, so übernimmt die Interne Revision Aufgaben der Kontrolle.

Die Gegenstände und Beurteilungskriterien für Prüfungen der Internen Revision sollten explizit festgelegt werden und umfassen zum Beispiel:

- Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance-Systeme IKS, RMS und CMS,
- Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen (Operational Audit),
- Einhaltung von internen und externen Normen (Compliance Audit),
- sachgerechte Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle (Financial Audit).

Wird die Interne Revision mit entsprechenden Ressourcen und qualifiziertem Personal ausgestattet, kann sie einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der Geschäftsprozesse und bei der Schaffung von Mehrwerten leisten.

3. Implementierung einer unabhängigen Internen Revision

a) Organisatorische Stellung

IM RAHMEN DER IMPLEMENTIERUNG der Internen Revision ist zunächst die Frage nach der organisatorischen Stellung zu klären. Um das höchste Maß an Unabhängigkeit zu gewährleisten, ist die Interne Revision organisatorisch unmittelbar unterhalb der Leitungsebene des (Erz-)Bistums anzusiedeln und sollte eine direkte Berichtslinie zum Generalvikar und/ oder Ökonomen haben. Hinsichtlich der organisatorischen Stellung sollte bedacht werden, dass die Interne Revision möglichst unabhängig von den Organisationseinheiten und Prozessen sein sollte, die sie später prüfen muss. Denkbar ist zum Beispiel die Schaffung einer Stabsstelle. Nach dem Modell der drei Abwehrlinien bildet die Interne Revision die dritte und letzte Abwehrlinie der operativen Ebene, wenn auf operative Risiken von den Funktionen der davorliegenden Abwehrlinien nicht ausreichend reagiert wurde oder diese nicht identifiziert worden sind. Die Interne Revision erfüllt im Rahmen dieses Modells durch ihre Prüfungsleistungen eine Schutzfunktion auf operativer Ebene, wobei sie jedoch selbst nicht Bestandteil der operativen Ebene ist.

Ein wichtiger Schritt der Implementierung ist die Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Interne Revision sollte mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt werden, die sich durch

Rechtschaffenheit, Objektivität, Vertraulichkeit und Fachkompetenz auszeichnen. Idealerweise sind sie erfahrene Spezialisten im Bereich der Überwachung und fortlaufenden Verbesserung von Governance-Systemen. Die entsprechende Expertise kann entweder durch den Aufbau eigener Ressourcen oder durch Fremdvergabe von Teilen bzw. der gesamten Internen Revision (Outsourcing) erfolgen. Grundsätzlich stellt die Einbindung des Wirtschaftsprüfers eine mögliche Hilfestellung zum Aufbau einer wirksamen internen Revisionsfunktion dar.

b) Geschäftsordnung und Revisionshandbuch

Sobald die organisatorische Stellung und geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden wurden, sollten die Stellung und die Befugnisse der Internen Revision schriftlich fixiert werden.

Ein Dokument, das die organisatorische Stellung und Berichtswege der Internen Revision regelt und diese in der gesamten Organisation des (Erz-)Bistums bekanntmacht, ist zum Beispiel die Geschäftsordnung der Internen Revision. Sie umfasst zusätzlich Informationen zu Zweck und Aufgabe, Befugnissen, Unabhängigkeit und Objektivität sowie Tätigkeitsumfang der Internen Revision. Anerkannte Standards bestätigen, dass die Geschäftsordnung ein elementarer Bestandteil eines wirksamen Internen Revisionssystems ist. Sie sollte deshalb von der Leitungsebene als Auftraggeber und Berichtsadressat verabschiedet und

unterzeichnet werden. Durch eine Veröffentlichung an geeigneter Stelle (zum Beispiel im Intranet) wird die Bedeutung dieses Dokuments hervorgehoben. Die Botschaft lautet, dass prozessunabhängige Überwachung Bestandteil des Führungsprozesses und unverzichtbar für gute Strukturen der Governance ist.

In Abhängigkeit von der Größe und Komplexität eines (Erz-)Bistums und der internen Revisionsfunktion ist es sinnvoll, die internen Prozesse und Zuständigkeiten in einem Revisionshandbuch zu regeln. Dieses sollte unter anderem auf folgende Themen eingehen:

- Aufgaben und Ziele,
- Prüfungsplanung,
- Revisionsprozess.

c) Prüfungsplanung

In der Prüfungsplanung der Internen Revision sind systematisch die Prüfungserfordernisse unter Beachtung der Prioritäten, der Risikostruktur des (Erz-)Bistums und der Wünsche der Leitungsebene unter Berücksichtigung der verfügbaren quantitativen und qualitativen Kapazität festzulegen. Es empfiehlt sich, eine strategische Mehrjahresplanung aufzustellen, die über einen längeren Zeitraum eine systematisch durchgeführte Revisionsarbeit ohne revisionsfreie Räume sicherstellt.

Wesentliche Voraussetzung für diese strategische Prüfungsplanung ist die Erhebung aller Prüfungsobjekte (das sog. Audit Universe). Prüfungsobjekte können beispielsweise Dezernate, Bereiche, Abteilungen, Prozesse und Funktionen innerhalb eigener und fremder Einrichtungen sein. Nach Zusammenstellung einer vollständigen Inventarisierung der Revisionsobjekte ist ein festzulegendes Verfahren zur Risikobeurteilung anzuwenden. Diese Risikobewertung dient der Ableitung von Jahres- und Mehrjahresplanung der Internen Revision. Mögliche Bewertungsparameter sind:

- individuelle Risikoeinschätzung des Revisionsobjekts (zum Beispiel auf Basis nichtfinanzieller Informationen),
- Bedeutung und Größe des Revisionsobjekts (finanzielle Kennzahlen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.),
- wesentliche Veränderungen im Revisionsobjekt (Wechsel von Führungskräften, erhöhte Fluktuation etc.),
- Anzahl und Schweregrad von Feststellungen aus der letzten Revisionsprüfung,
- Erkenntnisse aus Selbsteinschätzungen (Self-Assessments),
- Zeitablauf seit der letzten Revisionsprüfung.

Die daraus abgeleiteten Bewertungsergebnisse führen zu einer Priorisierung und zeitlichen Rangfolge von erforderlichen Revisionsprüfungen.

Für die Aufstellung des Jahresrevisionsplans sollten zusätzlich folgende Aspekte bei der Auswahl der Revisionsobjekte eine Rolle spielen:

- Informationen über aktuellen Prüfungsbedarf von Führungskräften,
- Vorgaben und Wünsche der Leitungsebene,
- Vermutete Defizite in der Ablauforganisation/im IKS,
- Feststellungen und Hinweise des Wirtschaftsprüfers.

d) Revisionsprozess

Eine interne Revisionsprüfung sollte einem standardisierten Revisionsprozess folgen, der stets in folgenden Phasen abläuft:

- Planung,
- Durchführung,
- Berichterstattung,
- Monitoring.

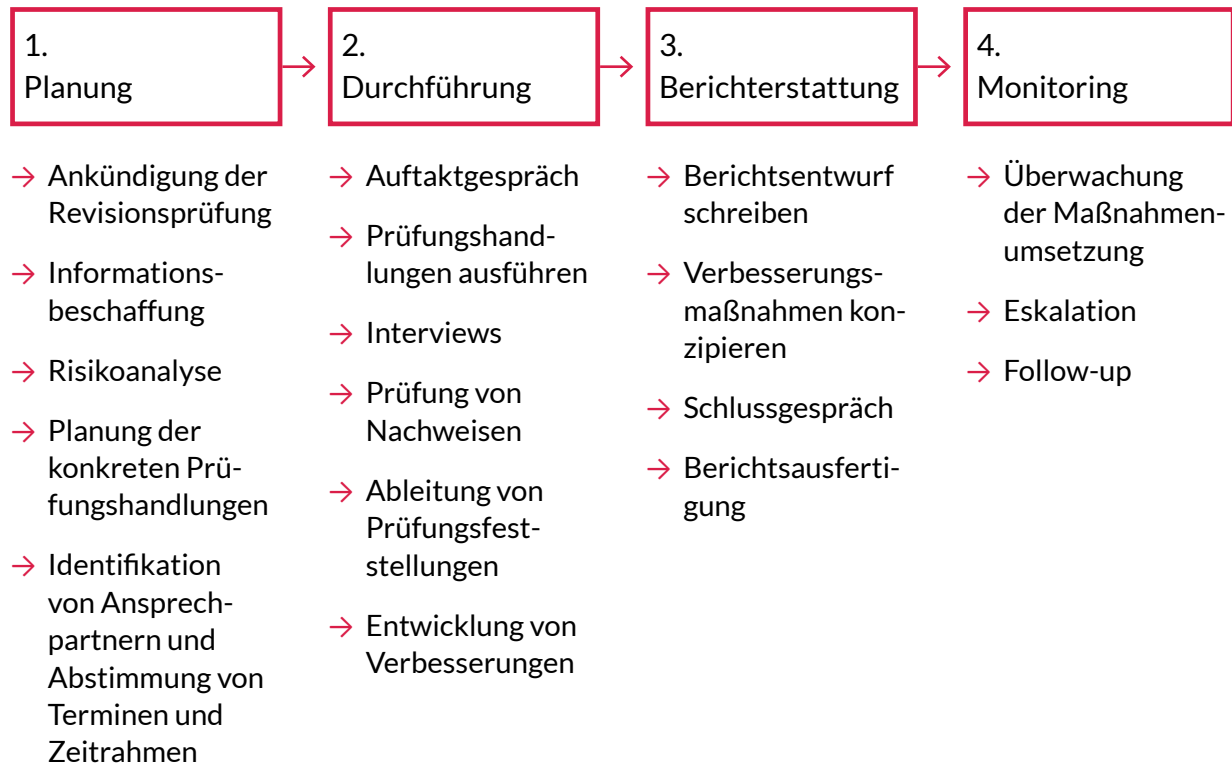
Damit unterscheidet sich die Interne Revision von Projekten, die sich in Struktur und Abläufen durch ihre Einmaligkeit auszeichnen. Die Tätigkeiten im Rahmen der einzelnen Phasen sind in der untenstehenden Übersicht zusammengefasst.

Die Verbesserungsmaßnahmen der Internen Revision sind für die geprüften Organisationseinheiten nicht bindend, sondern haben den Charakter von Empfehlungen. Im Regelfall hat die Interne Revision als unabhängige Einheit keine Weisungsbefugnis gegenüber den geprüften Bereichen. Die Entscheidung über die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen trifft die Leitung der geprüften Organisationseinheit, gegebenenfalls in Abstimmung mit der Leitung. Gleichwohl gilt jedoch, dass Entscheidungen gegen eine Umsetzung begründet werden müssen. Ist die Interne Revision aufgrund schwerwiegender Feststellungen von einem erheblichen Risiko bei ausbleibender Umsetzung überzeugt, dann gehört es zu ihrer Aufgabe, diese Risikoeinschätzung der Leitung mitzuteilen. Die finale Verantwortung für die Verwertung derartiger Erkenntnisse und die Ergreifung geeigneter Maßnahmen verbleibt bei der Leitung.

Die Einrichtung eines kontinuierlichen und wirksamen Monitorings ist Aufgabe der Internen Revision. Unabhängig von der gerade beschriebenen Möglichkeit, dass Verbesserungsmaßnahmen entgegen den Empfehlungen nicht umgesetzt werden, ist dieses Monitoring essenziell für die Glaubwürdigkeit der prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen. Es sollte unbedingt vermieden werden, dass Revi-

sionsberichte und darin enthaltene Verbesserungsmaßnahmen von den geprüften Organisationseinheiten als Rückmeldung ohne konsequente Nachverfolgung betrachtet werden.

Bei Erweiterung der Abschlussprüfung um die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nimmt zudem der externe Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Beantwortung des Fragenkatalogs der VDD-Prüfungsrichtlinie vom 1. November 2019 eine Beurteilung der Internen Revision sowie eine Darstellung aufgedeckter bemerkenswerter Mängel und der daraus gezogenen Konsequenzen vor.





Fazit

Die Interne Revision überwacht als prozessunabhängige Instanz auf der 3. Abwehrlinie die wirksame Umsetzung der Sicherungsmaßnahmen des Internen Kontrollsystems als 1. Abwehrlinie sowie des Risiko- und Compliance Managements auf der 2. Abwehrlinie. Dabei hat sie den Auftrag, die Prozesse und Strukturen zu beurteilen und bei ermittelten Defiziten Empfehlungen zur Verbesserung zu formulieren. Sie ist ein Führungsinstrument der Leitung und unterstützt diese bei der Erfüllung ihrer Sorgfalts- und Organisationspflichten. Um das höchste Maß an Unabhängigkeit zu gewährleisten, sollte die Interne Revision organisatorisch unmittelbar unterhalb der Leitung angesiedelt werden und eine direkte Berichtslinie zum Generalvikar und/oder Ökonomen haben. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sowie erforderlicher Spezialkenntnisse in Teilbereichen und mit dem unverstellten Blick von außen kann es empfehlenswert sein, die Kernaufgaben der Internen Revision mit Blick auf die Bistumsverwaltung an externe Stellen zu vergeben. ■

Kernfragen zum Internen Revisionssystem eines (Erz-)Bistums

- a) Gibt es eine den Bedürfnissen des (Erz-)Bistums entsprechende Interne Revision? Besteht diese als eigenständige Stelle oder wird die Funktion durch eine andere Stelle zusätzlich wahrgenommen? Wurde alternativ ein externer Dienstleister mit den Aufgaben der Internen Revision beauftragt?
- b) Wie ist die Anbindung der Internen Revision im (Erz-)Bistum? Besteht bei ihrer Tätigkeit die Gefahr von Interessenkonflikten? Wie ist gewährleistet, dass die Stelle bei der Durchführung von Prüfungen unabhängig und nicht an Weisungen gebunden ist?
- c) Welches sind die wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkte der Internen Revision? Wird auch geprüft, ob wesentliche, miteinander unvereinbare Funktionen (zum Beispiel Trennung von Anweisung und Vollzug) organisatorisch getrennt sind?
- d) Liegen schriftliche Revisionsberichte vor?
- e) Werden Konsequenzen aus Feststellungen und Empfehlungen der Internen Revision gezogen und kontrolliert die Interne Revision die Umsetzung der Empfehlungen?
- f) Stimmt die Interne Revision ihre Prüfungsschwerpunkte mit dem Abschlussprüfer ab?

Anhang

Kapitalanlagemanagement als übergreifendes Beispiel „kirchlicher good Corporate Governance“

a) Über das Verhältnis von Kirche und Vermögen

Die Kirche benötigt finanzielle Ressourcen, um ihre vielfältigen Aufgaben in Liturgie, Verkündigung und Caritas dauerhaft zu finanzieren. Die Finanzverantwortlichen in der Kirche stehen dabei vor der Herausforderung, ihren Aufgaben mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters (*bonus paterfamilias*) und damit einem ausgeprägten Gespür für die hohen ethischen Ansprüche der Kirche nachzugehen. Sie haben Rechenschaft über ihre Finanzentscheidungen abzulegen und sollen zeigen, dass die Kirche ihrem besonderen Auftrag auch in Finanzfragen sensibel und verantwortungsbewusst nachgeht. Widersprüche zwischen Verkündigung und Handeln gilt es auch in der Geldanlage zu vermeiden.

Das universale Kirchenrecht erlaubt den Erwerb, den Besitz, die Verwaltung und die Veräußerung von zeitlichen Gütern, soweit dies notwendig ist, um dem Auftrag als Kirche nachzukommen. Gemäß can. 1254 § 1 CIC hat die katholische Kirche das „angeborene Recht, unabhängig von der weltlichen Gewalt, Vermögen zur Verwirklichung der ihr eigenen Zwecke zu erwerben, zu besitzen, zu verwalten und zu veräußern“.

In einer zunehmend globalisierten Welt kann sich die Kirche mit ihrem Vermögen den Anlageoptionen auf dem internationalen Kapitalmarkt und den damit verbundenen Risiken nicht entziehen. So steht sie vor der Herausforderung, die zum Teil schwer auszumachenden Auswirkungen ihrer Vermögensanlage selbst in den Blick zu nehmen. Ethisch-nachhaltiges Investieren ist eine Form der Geldanlage, bei welcher neben finanziellen Gesichtspunkten zugleich ethische, soziale und ökologische Folgewirkungen mit in die Bewertung einfließen.

b) Anlagegrundsätze

Das Kapitalanlagemanagement der (Erz-)Bistümer erfolgt im Rahmen formulierter Anlagegrundsätze. Diese nehmen Bezug auf die kirchenrechtliche Erlaubnis, für die Zwecke der katholischen Kirche Vermögen zu verwalten (s. o.).

Die Anlagegrundsätze geben das Selbstverständnis der Bistümer zum allgemeinen Zielsystem der Kapitalanlage (Sicherheit, Rentabilität, Liquidität) wieder. Die Ziele stehen nicht für sich, sondern sollen vor dem Hintergrund der Verpflichtungen, die das Vermögen zu erfüllen hat, eingeordnet werden. Die Zielvorgaben für die Kapitalanlage werden im Rahmen eines strategischen Anlagekonzeptes festgelegt, das basierend auf der Struktur der zukünftigen Leistungsverpflichtungen des Bistumshaushalts und der Priesterversor-

gung zusammen mit einer dazu passenden Risikostrategie umgesetzt wird. Ziel der strategischen Anlageplanung ist es, im Sinne einer dauerhaften Stabilität für die Erfüllung der Verpflichtungen und der nachhaltigen Kapitaldeckung, eine ertragreiche Kapitalanlagestruktur aufzubauen.

In der strategischen Anlageplanung ist der Grundsatz einzubinden, dass keine Anlagen getätigt werden, die den ethisch-moralischen Normen der katholischen Kirche widersprechen. Sofern die Priesterversorgung im Rahmen von rechtlich selbstständigen oder un-selbstständigen Sondervermögen organisiert wird, sind die in Statuten oder anderen Regelungen festgelegten Anlagegrundsätze ebenso zu beachten. Die Anlagegrundsätze des Bistums werden in der Allgemeinen Anlagerichtlinie dokumentiert.

Beispiel

Die Kapitalanlagen des Bistums sind nach Maßgabe dieser Allgemeinen Anlagerichtlinie so zu strukturieren und zu steuern, dass die stete Zahlungsfähigkeit gesichert ist und die Erträge unter Beachtung von Liquidität und Risiko optimiert werden. Bei der Kapitalanlage stehen Sicherheitsinteressen und Werterhalt im Vordergrund. Diese Ziele müssen sich an dem finanzwirtschaftlichen Risiko der Verpflichtungen des Bistums orientieren. Bei der Anlage ist auf eine ausreichende Diversifikation zu achten. Die Kapitalanlage hat in der Ausrichtung und Strukturierung

der Anlagen die Leistungsverpflichtungen des Bistums zu beachten, die dem Portfolio gegenüberstehen, und muss vorrangig die langfristige Sicherung des Haushaltes sowie die Erfüllung und Finanzierung von Versorgungsansprüchen gemäß der Berechnung versicherungsmathematischer Gutachten zum Ziel haben. ■

c) Organisation und Schlüsselfunktionen eines gut strukturierten, disziplinierten und transparenten Anlageprozesses

Ein grundlegendes strategisches Anlagekonzept (abgeleitet aus dem Verpflichtungskontext) hat weitgehende Implikationen für das Kapitalanlagemanagement insgesamt und definiert die Governance-Anforderungen im Besonderen (u. a. Zielstrukturen, Risiko-steuerung, Controlling-Ziele etc.). Die zentralen Ziele und Aufgabengebiete im Investmentprozess ergeben sich aus der Strategie:

- Asset-/Liability-Management (Verpflichtungskontext)
- Strategische Asset Allocation (Planung)
- Externe und interne Managementaufträge/Portfolio-Organisation
- Risikosteuerung
- Strategisches Controlling

Folgende Prozessschritte sind zu regeln:

1. Definition der strategischen Anlagepolitik einschließlich Bestimmung der ethisch-nachhaltigen Anlagestrategie, Erstellung der Allgemeinen Anlagerichtlinien und Definition des eigenen ethisch-nachhaltigen Anlagefilters in den Anlagerichtlinien – Zielfortfolio
2. Planung der Anlageaufträge und Portfolio-Organisation, Überprüfung des Portfolios und des Risiko-Rendite-Profiles, Implementierung des ethisch-nachhaltigen Anlagefilters – zu realisierendes Portfolio
3. Umsetzung der Anlagepolitik u. a. durch Auswahl der Finanzdienstleister und Anlagemanagement (ein sogenanntes Front Office)
4. Laufende Kontrolle der Anlagentätigkeit (Kapitalrisikomanagement/ Kapitalanlagecontrolling)
5. Wertpapiertechnik einschließlich Überwachung, Abrechnung, Kontrolle (ein sogenanntes Back Office)
6. Messung und Bewertung des Anlageergebnisses
7. Informationsaustausch über die Anlagentätigkeit
8. Überprüfung der Angemessenheit der Anlagepolitik und der angewandten Verfahren und Weiterentwicklung der Anlagestrategie

In den folgenden Abschnitten werden die vorgenannten Grundsätze weiter ausgeführt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass je nach Art und Umfang des Geschäfts sowie der Produkt- und Anlagepolitik eines (Erz-)Bistums weniger komplexe Strukturen und Verfahren ausreichend sein können (sog. Proportionalitätsprinzip). Im Bereich der Kapitalanlage sind die Anforderungen der Governance-Systeme IKS, RMS, CMS und Interne Revision zu erfüllen.

d) Allgemeine Anlagerichtlinien auf der Grundlage der strategischen Anlagekonzeption

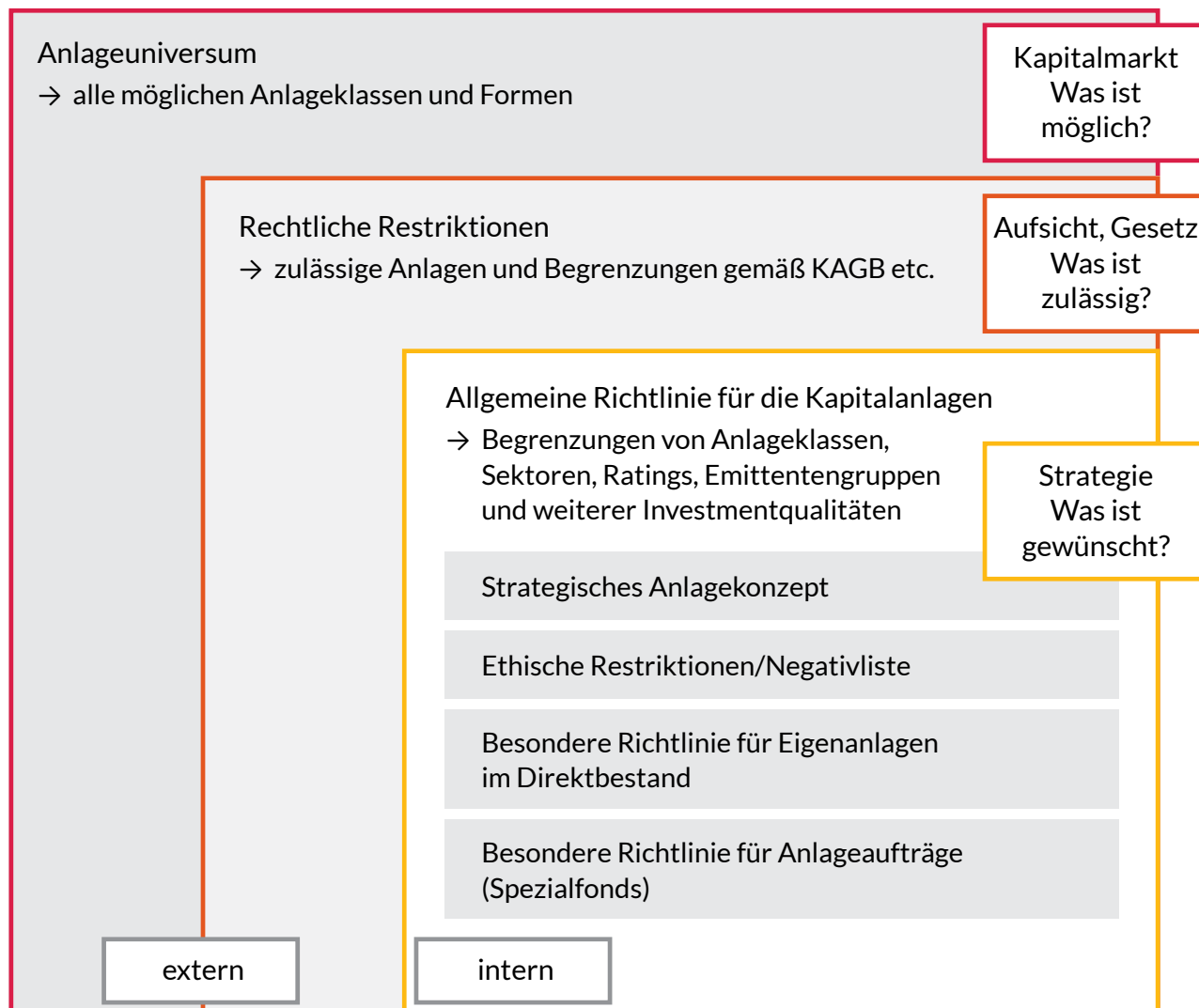
Die Allgemeinen Anlagerichtlinien (z. T. auch als „interne“ bezeichnet) regeln und dokumentieren die Umsetzung der strategischen Anlagekonzeption. Die Anlagegrundsätze mit den dort formulierten Zielen der Kapitalanlage sind Bestandteil dieser Richtlinie. Die Allgemeinen Anlagerichtlinien für die Kapitalanlagen beschreiben das Spektrum der Anlagemöglichkeiten, die Restriktionen und Anforderungen im Anlageprozess. Es ist klarzustellen, auf welche Teilvermögen sich die Richtlinie bezieht (zum Beispiel auch Einbeziehung von Stiftungsvermögen). Wichtige Inhalte der Richtlinien sind:

- Anlagegrundsätze mit aus der strategischen Anlagekonzeption abgeleiteten Zielen,
- Verantwortung für die Planung und Durchführung der Kapitalanlage,

- Verankerung der ethischen Nachhaltigkeitskriterien,
- Beschreibung und Definitionen zur Portfolio-Organisation; kongruente und nichtkongruente Anlagen (in Relation zur Portfolioverpflichtung), interne und externe Anlageaufträge, Direktanlagen,
- Grundsätze der Risikosteuerung, Risikobudgetierung und Risikodeckung für verschiedene Steuerungsdimensionen (betriebswirtschaftlich, d. h. im Rahmen der ALM-Steuerung, bilanziell, d. h. Vermeidung von Bewertungsverlusten); Berichtspflichten,
- Anlagerisiken, -märkte und -grenzen: Beschreibung und Restriktionen zu Währungsrisiken, Eigenkapitalinvestitionsrisiken, Zinsrisiken, Kreditrisiken, Immobilienrisiken, sonstige Kapitalanlagerisiken, Konzentrationsrisiken etc.,
- Anlageformen: Zulässigkeit und Restriktionen zu Geldanlagen/Einlage, (verzinsliche) Wertpapiere, Fondsanlagen (Spezial- und Publikumsfonds), derivative Instrumente, Beteiligungen, Immobilien, sonstige Anlageformen,
- Regelungen zu sonstigen Geschäftsarten: Kreditaufnahme, Wertpapierleihe, Erwerbsvorbereitungsgeschäfte (sog. Vorkäufe),
- die mit der Kapitalanlage und dem Kapitalanlage-
risikomanagement befassten Organisationseinheiten einschließlich ihrer funktionalen Trennung sowie die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips zwischen Front und Back Office,
- die Verfahren bei Verletzung von Anlagegrenzen (Eskalationsprozess),
- die internen Berichterstattungspflichten.

Das zuständige Leitungsmitglied sollte die Angemessenheit der internen Anlagegrundsätze und Verfahren mit Blick auf die Tätigkeit des (Erz-)Bistums und die Marktbedingungen mindestens einmal jährlich überprüfen.

Im Rahmen der strategischen Anlageplanung werden spezielle Anlagerichtlinien für den Direktbestand und die Anlageaufträge an externe Manager erlassen, die innerhalb der Grenzen der allgemeinen Richtlinie abgebildet werden müssen.



e) Risikomanagement und Kontrollverfahren

Risikomanagement und strategische Anlagekonzeption

Die Leitung muss dafür sorgen, dass angemessene interne Kontrollverfahren, bestehend aus einem Internen Berichts- und Kontrollsystem sowie einer Internen Revision, eingerichtet werden, damit das Vermögen gemäß der festgelegten Anlagepolitik sowie den geltenden Anweisungen und Vorschriften angelegt und verwaltet wird.

Die Ausgestaltung des Risikomanagements richtet sich nach der strategischen Anlagekonzeption. Folgende Aspekte sind einzubeziehen:

- Aus der Analyse der Portfolioverpflichtungen (Asset-Liability-Management) bestimmt sich, was als Kapitalanlagerisiko bezogen auf die Bistumsverhältnisse einzustufen ist (häufig als nichtkongruente Kapitalanlage bezeichnet). Kongruente Anlagen weisen dementsprechend in Bezug auf die Verpflichtungen kein Finanzierungsrisiko auf und folgen maßgeblich der Zielsetzung „Sicherheit“.
- Die strategische Anlagekonzeption beschreibt die Struktur des Risikoportfolios. Das Risiko-Management ist im Sinne einer Gesamtportfoliosteuerung zu gestalten.

→ Inhalte und Schwerpunkte des Asset-Liability-Managements

→ Steuerung und Controlling der internen und externen Anlageaufträge (Manager-Controlling)

Kapitalanlage- und Risiko-Controlling für das Gesamtportfolio

(Erz-)Bistümer müssen in der Lage sein, die mit der Anlagetätigkeit im Zusammenhang stehenden Risiken zu erkennen, zu bewerten, zu kontrollieren und darüber zu berichten. Die mit der Risikokontrolle beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über ausreichende Sachkenntnisse und Erfahrungen verfügen. Das Kapitalanlagerisikomanagement ist verantwortlich für:

- die Überwachung der Einhaltung der beschlossenen Anlagepolitik,
- die förmliche Feststellung von Verstößen und die sofortige Berichterstattung gegenüber der Leitung,
- die Überprüfung des Aktiv-Passiv-Verhältnisses sowie der Liquiditätslage.

Das Kapitalanlagerisikomanagement hat auch zu bewerten, ob die internen Anlagegrenzen angemessen sind und die jederzeitige Erfüllbarkeit der Verpflichtungen unter Berücksichtigung der vorhandenen Risikotragfähigkeit und Risikovorgaben (zum Beispiel

maximales Abschreibungsvolumen und Limits für die Risikodeckung) gewährleistet ist.

Der Disposition der Kapitalanlage wird gemäß der strategischen Planung ein Risikobudget zugrunde gelegt. Die Risikoschätzung für das Kapitalanlageportfolio insgesamt und die Analyse der Risikodeckung sind die Schwerpunkte des Risiko-Controllings. Sie sind in einem Kapitalanlagen- und Risikobericht auszuweisen, der monatlich (mind. quartalsweise) durch das Risiko-Controlling zu erstellen ist. Der Bericht ist Grundlage für die im gleichen Rhythmus stattfindenden Steuerungssitzungen, in denen auch die Umsetzung des strategischen Anlagekonzeptes überprüft wird. Die Leitung des Kapitalanlagemanagements plant und beschließt notwendige Steuerungsmaßnahmen abhängig von den Vorgaben zur Risikosteuerung (zum Beispiel Schwellenwerte und Interventionslimits).

Die Regeln der Risikoschätzung, Risikotragfähigkeitsbestimmung, Risikodeckung und Risikobudgetierung sind zu beschreiben.

Der aggregierte Risikowert kann als Value at Risk (VaR; Barwertverlust, der mit einer bestimmten Haltedauer mit einer hohen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird) oder ergänzt um den Erwartungswert im Verlustfall als Expected Shortfall oder Conditional Value at Risk (CVaR) dargestellt werden. Ergänzend können fallweise Szenarioanalysen (Stresstests oder Maximum Draw Down) zur Risikobeurteilung herangezogen werden.

Value at Risk als mögliches Risikomaß

Das sogenannte Risikoergebnis wird in der Praxis häufig mit dem Maß Value at Risk (VaR) geschätzt. Der VaR ist ein Schwellenwert und gibt den (Barwert-)Verlust einer Risikoposition (Kapitalanlage, operationales Risiko etc.) an, der mit einer bestimmten Aussagewahrscheinlichkeit bzw. Signifikanz für eine bestimmte Halteperiode nicht überschritten wird. Ein vorsichtiges, konservativ gewähltes Signifikanzniveau liegt zum Beispiel bei 99 Prozent und ist als seltenes Ereignis zu betrachten. Die Halteperiode beschreibt den Zeitraum, für den die Verlustgefahr geschätzt wurde. Dabei gilt *ceteris paribus*: je länger der Zeitraum, desto höher das Risiko. Die angesetzte Haltedauer hängt hauptsächlich von der Disponibilität der Risikoarten und der damit verbundenen möglichen Steuerung ab. Die Haltedauer schließt dabei den Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozess mit ein. Operative oder strategische Risiken werden häufig auf zwölf Monate geschätzt. Das Risikoschätzmaß VaR, zum Beispiel mit den Parametern 99 Prozent und ein Jahr Risikohaltedauer (VaR 99 Prozent, ein Jahr), gibt einen Verlustschwellenwert an, der im Beispiel aussagt (schätzt), dass ein bestimmter Verlust (der VaR) in 99 von 100 Jahren nicht überschritten wird. Eine mögliche Erweiterung der Risikoschätzung liefert das Risikomaß Expected Shortfall (oder Conditional Value at Risk). Es bezieht zusätzlich den Erwartungswert nach Eintritt des Schadens/Verlustes mit ein.

Bei der Aggregation der einzelnen Risikowerte zeigt die Summe ein nicht diversifiziertes Risikoergebnis

an, ohne mögliche statistische Zusammenhänge (Korrelationen) zwischen ihnen zu berücksichtigen.

Das diversifizierte Risikoergebnis wird unter der Beachtung von Korrelationen zwischen den Risikofaktoren kalkuliert, dabei wird die realistische Abschätzung vorgenommen, dass nicht alle Risiken gleichzeitig eintreten und diese somit in Summe niedriger sind als bei Addition. Die Diversifikationswirkung kann über geeignete Schätzmodelle (zum Beispiel im Kapitalanlagebereich: Varianz-/Kovarianz-Modell) oder Simulationsmodelle (Monte-Carlo-Simulation) abgebildet werden.

Die Struktur der wesentlichen Marktrisiken im Kapitalanlageportfolio (Zins, Kredit, Aktien, Immobilien- und Währungsrisiken) soll auf aggregierter Ebene analysiert werden und wesentliche Abweichungen von der strategischen Zielstruktur sollen bewertet werden. Kreditausfallrisiken, Konzentrationsrisiken oder Liquiditätsrisiken können in einem Fondsportfolio durch Vorgaben in den speziellen Anlagerichtlinien (u. a. Rating-Vorgaben, Mischung und Streuung) begrenzt werden. Sofern diese Risiken in einem Direktbestandsportfolio relevant sind, ist eine entsprechende Risikobetrachtung vorzunehmen.

Asset-Liability-Management (ALM)

Die Portfolioverpflichtungen der (Erz-)Bistümer sind wesentlich begründet durch:

- Pensions- und Beihilfeverpflichtungen (Versorgungsleistungen für Priester und ggf. andere Anspruchsberechtigte im Bistum),
- zweckgebundene Rücklagen (v. a. Bau und andere Investitionen),
- sonstige Haushaltsverpflichtungen,
- Eigenkapital (Kapitalstock).

Die Bedeutung einer Analyse der Portfolioverpflichtungen und des Asset-Liability-Managements liegt vornehmlich in der Ableitung der Anforderungen an das strategische Anlagekonzept:

- Analyse der Kapital- und Zinsbindung,
- Bestimmung der zukünftigen Ertragsnotwendigkeit (Dynamik und Werterhalt sind zu beachten),
- Bestimmung der Deckung von Pensions- und Beihilfeverpflichtung (nach HGB, erweitert um eine ökonomische Bewertung),
- Analyse der spezifischen Risiken (Annahmen zur Biometrie etc. im versicherungsmathematischen Modell).

Eine Ausgliederung des ALM auf Dritte ist zulässig. Dabei gelten die Anforderungen an eine Ausgliederung des Risikomanagements entsprechend.

Beispiel

Die Analyse der Pensions- und Beihilfeverpflichtungen sollte mit Unterstützung durch einen Aktuar durchgeführt werden. Die bilanzielle Bewertung (HGB-Rechnungszins), die ökonomische Bewertung (marktgerechter Rechnungszins) sowie Planungs- und Szenariorechnungen erfolgen so nach versicherungsmathematischen Grundsätzen.

Im Rahmen der strategischen Planung kann auf Basis der Analyse ein Kapitalanlageportfolio bestimmt werden, das die Verpflichtungen kongruent finanziert. Im Kapitalanlageportfolio kann ein (Erz-)Bistum Inkongruenzen planen (zur Ertragsstärkung), wenn diese im Einklang mit seiner Risikostrategie und den daraus abgeleiteten Limits stehen.

Das Vorgehen beim ALM-Prozess, die Zielsetzung, die im Rahmen der Analyse getroffenen Annahmen, die angewandten Methoden und Managementregeln sowie die Ergebnisse und beschlossenen Maßnahmen sind nachprüfbar zu dokumentieren.

Damit die strategische Anlagepolitik verifiziert oder die Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen oder strategischer Entscheidungen angemessen bewertet und analysiert werden können, ist in regelmäßigen Zeitabständen (in der Regel einmal jährlich) eine ALM-Analyse durchzuführen bzw. der ALM-Prozess zu durchlaufen.

Mandats- und Manager-Controlling

Werden zur Kapitalanlage externe Vermögensverwalter eingesetzt, muss die Leitung sicherstellen, dass das (Erz-)Bistum in der Lage ist, die Leistungen dieser Verwalter auch mit Blick auf die von ihm gemachten Vorgaben zu steuern und zu überwachen.

In einer vertraglichen Vereinbarung mit dem Vermögensverwalter ist der Anlageauftrag (in der Regel als Besondere Anlagerichtlinie) zu spezifizieren. Das Bistum muss dafür Sorge tragen, dass es regelmäßig ausreichende Informationen erhält, um prüfen zu können, ob die vertraglichen Vorgaben eingehalten werden.

Für jeden extern vergebenen Anlageauftrag sollte ein Anlageausschuss unter Leitung des (Erz-)Bistums gebildet werden. Mindestens im jährlichen Turnus berichtet der Manager in einer Sitzung des Ausschusses über die Wertentwicklung des Mandats und erläutert die Quellen des Anlageergebnisses. Das Risiko-Controlling stellt auf Basis der vorliegenden Informationen Performance- und Risikokennzahlen je externem Mandat im monatlichen Berichtswesen zur Kapitalanlage zusammen, um ein laufendes Monitoring der Managerleistungen zu gewährleisten.

Auslagerung, IKS und Berichtswesen

Das Kapitalanlagerisikomanagement kann auf ein über die erforderliche Fachkunde sowie die organisatorischen und personellen Voraussetzungen verfügendes Unternehmen übertragen werden. Auf die Unabhängigkeit zu anderen Akteuren im Kapitalanlageprozess ist zu achten; Interessenskonflikte sollen vermieden werden.

Die Angaben des mit dem Kapitalanlagerisikomanagement beauftragten Unternehmens müssen adäquat in das Interne Kontroll- und Steuerungssystem des Bistums integriert werden, damit es seine Sensibilität gegenüber Änderungen im Risikoprofil seiner Kapitalanlagen zeitnah einschätzen kann. Um zu garantieren, dass die Anlagetätigkeit ordnungsgemäß beaufsichtigt wird und Transaktionen stets unter Beachtung der von der Leitung gebilligten Anlagegrundsätze und Verfahren vorgenommen werden, müssen adäquate interne Kontrollverfahren bestehen. Diese Verfahren sind zu dokumentieren. Sie haben mindestens folgende Aspekte sicherzustellen:

- a) eine optimale Abstimmung zwischen Front Office und Back Office sowie dem Rechnungswesen;
- b) die Einhaltung der Handelslinien und Vollmachten und sofortige Identifizierung und Berichterstattung von Verstößen (Back Office/Kapitalanlagerisikomanagement);
- c) das Einverständnis aller Beteiligten mit den Bedingungen eines Geschäfts (Back Office). Die Verfahren für den unverzüglichen Ein- und Ausgang von Bestätigungen und deren Abstimmung müssen unabhängig vom Front Office sein;
- d) die zeitnahe und vollständige Dokumentation der Geschäfte (Front Office/Back Office);
- e) die ordnungsgemäße Abrechnung und Meldung von Positionen und Identifizierung verspäteter Zahlungen oder Zahlungseingänge (in der Regel Back Office oder Rechnungswesen);
- f) die Durchführung von Transaktionen unter Beachtung der maßgeblichen Marktregeln (Front Office);
- g) die unabhängige Überprüfung von Kursen oder Preisen in der Regel durch das Back Office oder Kapitalanlagerisikomanagement. Die Verfahren sollten sich in Bezug auf Kurs- oder Preisinformationen nicht nur auf Händler stützen. Diese Funktion wird bei der Anlage in Spezial- oder Publikumsfonds von der Kapitalverwaltungsgesellschaft und der Verwahrstelle erfüllt;
- h) die Weiterentwicklung bestehender Risikokontrollverfahren hat mit dem Auftreten neuer Anlageinstrumente Schritt zu halten.

Der Unternehmensbereich, der für das Back Office zuständig ist, muss vom Front Office getrennt sein. Auf Ebene der Leitung zu trennen sind die Verantwortung für das Anlagemanagement und für die unabhängige Risikocontrollingfunktion. Das Kapitalanlagerisiko-management hat der Leitung des Anlagemanagements und der Leitung regelmäßig (in der Regel monatlich) Bericht zu erstatten.

Die Leitung des Anlagemanagements hat dem für die Kapitalanlage zuständigen Mitglied der Leitung mindestens monatlich über die Vermögensanlagen ausführlich zu berichten. Die gesamte Leitung sollte mindestens quartalsweise informiert werden. Ein wöchentlicher Bericht kann im Falle von negativen Marktentwicklungen oder im Falle von besonderen Umständen erforderlich werden. Im Sinne des Proportionalitätsprinzips ist der Berichtsturnus den Bistumsverhältnissen angemessen festzulegen. In dem Bericht ist insbesondere einzugehen auf:

- a) die Anlagetätigkeit im Berichtszeitraum;
- b) den Anlagebestand am Ende des Zeitraums, die einzelnen Positionen nach Art der Vermögenswerte und die Bedeckung der versicherungstechnischen Passiva sowie
- c) die zukünftig geplante Anlagetätigkeit.

Portfolio-Organisation unter Governance-Aspekten

Die risikobehafteten Anlagen sollten als externe Anlageaufträge an Spezialisten ausgelagert werden. Nach Möglichkeit nutzen (Erz-)Bistümer heute den Spezialfonds (Spezial-AIF) als Investmentplattform. Häufig werden verschiedene Anlageaufträge in einem Masterfonds oder Dachfonds gebündelt. Neben wirtschaftlichen Vorteilen (Bildung einer Bewertungseinheit, Abbildung des Risikoausgleichs, Ausschüttungssteuerung etc.) hat der gesetzliche Schutz durch die Regelungen des Investmentrechts (Kapitalanlagegesetz – KAGB) Bedeutung für die Wahl dieser Investmentinfrastruktur. Folgende Aspekte sind zu nennen:

- Gläubigerschutz durch die Ausgestaltung als Sondervermögen
- standardisierte Verträge (Branchenstandard BVI): gilt auch für die Anbindung der weiteren Parteien Asset-Manager und Verwahrstelle (sog. Dreiervereinbarung)
- Prozessabwicklung und -verantwortung bei der KVG (Verwaltung des Fondsvermögens): Fondsbuchhaltung, Bewertung, Vertragsgestaltungen, Compliance (Richtlinienprüfung etc.), Ordermanagement etc.
- Prüf- und Kontrollpflichten der KVG und der Verwahrstelle (Vier-Augen-Prinzip); v. a. auch Prüfung

der Anlagerichtlinien und der Nachhaltigkeitsvorgaben

- Delegation der Einzelentscheidungen an den Asset-Manager
- jährliche Prüfung der Sondervermögen durch einen Abschlussprüfer

Dementsprechend sollten Anlagen im Direktbestand, die nach einem internen Anlageauftrag vom Bistum selbst verwaltet werden, keine Risiken auslösen, die nicht beurteilt werden können:

- Vermeidung von außergewöhnlichen Ausstattung und Wertpapierbedingungen
- Auswahl der Partnerbanken: möglichst unter deutschem Aufsichtsrecht
- Der Schutz des Depotbankgesetzes sollte gelten.

Insgesamt sind die Organisation der Kapitalanlage und die Zusammenstellung von Dienstleistern im Prozess ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Leistungsfähigkeit und die Kosten der Dienstleister wirken auf den Anlageerfolg. Daher wird der sorgfältigen Auswahl der Partner, mit denen das (Erz-)Bistum zusammenarbeitet, ein hoher Wert zugemessen. Die Nachhaltigkeitsanforderungen des (Erz-)Bistums sind in den Auswahl-Prozess einzubeziehen. Die Auswahl von Partnern (Asset-Manager, KVG, Verwahrstel-

le) folgt einem transparenten, nachvollziehbaren und dokumentierten Prozess mit klarer Kommunikationsstrategie. Die Auswahlverfahren laufen unabhängig vom auszuwählenden Dienstleister nach einem einheitlichen Schema ab. Auswahlprozesse werden meist mit der Unterstützung durch einen Unternehmens- bzw. Investment-Berater organisiert, der über Fachexpertise verfügt. Grundlage für alle Auswahlprozesse ist die zugrundeliegende Strategie.

Ablauf und Inhalte eines Auswahlverfahrens

- Klare Aufgaben-/Mandatsbeschreibung
- Ausreichende Marktübersicht herstellen
- Identifizierung prinzipiell geeigneter Anbieter
- Erstellung einer Longlist
- Erstellung eines auswahlspezifischen Fragebogens für Anbieter der Longlist
- Ausschreibung, Einholung der Angebote und Auswertung des Fragebogens
- Erstellung einer Shortlist für die konkrete Aufgabe/ das konkrete Mandat
- Organisation eines Auswahlwettbewerbs

- Einladung der Kandidaten mit konkreter Vorgabe (Auftrag, Bedingungen, Gebührevorschlag, Präsentationsvorgaben etc.)
- Erstellung eines Kriterienkatalogs
- Durchführung des Auswahlwettbewerbs
- Entscheidung unter Beachtung der Kriterien und Kosten
- Dokumentation/Protokollierung des gesamten Verfahrens
- Kommunikation an die Teilnehmer
- Abstimmung der Umsetzung mit den ausgewählten Partnern

f) Interne Revision

Bei (Erz-)Bistümern, die über eine Interne Revision (siehe Abschnitt VII) verfügen, hat diese die Investitionstätigkeit vollständig einzuschließen.

Die Interne Revision hat die Unabhängigkeit des Anlagemanagements von Risikomanagement, Kontrollverfahren und Asset-Liability-Management sowie die allgemeine Effektivität des Anlagemanagements (insbesondere die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Messung, Begrenzung und Meldung von Risi-

ken) sorgfältig zu bewerten. Außerdem hat sie die Einhaltung der Risikogrenzen zu prüfen sowie die Zuverlässigkeit und die Zeitnähe der Informationen zu bewerten, die an die Leitung des Anlagemanagements und die Leitung übermittelt werden. Die Interne Revision sollte auch in regelmäßigen Abständen für ausgewählte Anlageklassen den Anlagebestand und die schriftlich festgelegten Anlagegrundsätze und -verfahren überprüfen.

Praxisbeispiel: Tax Compliance Management

Im Bereich der steuerlichen Vorschriften wächst seit einiger Zeit der Druck auf die (Erz-)Bistümer, Vorkehrungen für ein ordnungsmäßiges, die Regeln beachtendes Arbeiten in allen Bereichen zu treffen und diese auch zu dokumentieren. Als Tax Compliance Management System (TCMS) wird ein auf die Einhaltung steuerlicher Vorschriften gerichtetes System verstanden, das aus einer Reihe von einzelnen, aufeinander abgestimmten Bearbeitungs- und Kontrollschritten zur Fehlervermeidung und -aufdeckung sowie zur Risikominimierung besteht. Ziel des TCMS ist die Erstellung und fristgerechte Einreichung korrekter Steuererklärungen und die Erfüllung der übrigen steuerlichen Pflichten.

Mit dem Anwendungserlass des BMF vom 23. Mai 2016 zu § 153 AO über die Verpflichtung zur Berichtigung von Steuererklärungen hat die Finanzverwaltung im Hinblick auf die erforderliche Abgrenzung zwischen der Berichtigung einer fehlerhaften Steuererklärung und einer strafbefreienden Selbstanzeige festgestellt, dass die Einrichtung eines TCMS ein Indiz sein könnte, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit spreche. Durch die Einrichtung und Dokumentation eines TCMS kann die Leitung somit einen Nachweis erbringen, dass sie Maßnahmen ergriffen hat, um ihren steuerlichen Verpflichtungen nachzukommen und damit im Falle einer fehlerhaften Steuerdeklaration möglicherweise den strafrechtlichen oder ordnungswidrigkeitsrechtlichen Vorwurf

der Steuerhinterziehung oder leichtfertigen Steuerverkürzung zu entkräften.

Eine Wirksamkeit des TCMS lässt sich nur durch eine positive Grundhaltung der Leitung zur Einhaltung steuerlicher Regeln im Allgemeinen und zur Tax Compliance im Besonderen erreichen. Das Vorleben dieser Grundhaltung bzw. Kultur beeinflusst auch die Bedeutung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Ehrenamtlichen im (Erz-)Bistum der Erfüllung steuerlicher Pflichten beimessen. Insofern ist die Kommunikation von steuerlichen Themen durch die Führungsebene des (Erz-)Bistums, zum Beispiel im Wege einer Steuerrichtlinie, entscheidend für die Wirksamkeit eines TCMS. Nur so lässt sich das TCMS-Ziel erreichen, dass das jeweilige (Erz-)Bistum seine steuerlichen Pflichten erkennt, diese befolgt und die geschaffene Compliance-Kultur zur Aufrechterhaltung dieser Einstellung beiträgt.

Für den Aufbau und die Einführung eines TCMS ist zunächst eine Bestandsaufnahme der bereits bestehenden steuerlich relevanten Prozesse und Maßnahmen durchzuführen, um zum Beispiel Belege zu erfassen, zu bearbeiten und aufzubewahren, Fristen einzuhalten etc. Die Tätigkeiten und Prozesse sind unter Berücksichtigung der Aufbau- und Ablauforganisation im (Erz-)Bistum zu analysieren. Dabei sind insbesondere Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen und (klare) Aufgabenzuweisungen zu einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu untersuchen.

In einem nächsten Schritt sind anknüpfend an die Bestandsaufnahme die steuerlichen Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Einen geeigneten Ausgangspunkt stellen die typischen Risikofelder eines (Erz-)Bistums dar. Zu den typischen steuerlichen Risikofeldern (relevante Steuerarten) der (Erz-)Bistümer mit ihren jeweiligen Risikobereichen zählen erfahrungsgemäß insbesondere

Lohn- und Einkommensteuer mit den Risikobereichen

- Lohnsteueranmeldung (Fristeinholung etc.)
- Lohnzahlungen durch Dritte
- Betriebsveranstaltungen
- Reisekosten
- Bewirtungen
- Honorarkräfte/Beschäftigung externer Dienstleister auf freiberuflicher Basis
- Künstlersozialabgaben
- Spenden (Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen etc.)

Umsatzsteuer

- Änderungen durch § 2b UStG
- Vollständige Erfassung der steuerbaren Umsätze
- § 13b UStG – Umsatzsteuerschuld des Leistungsempfängers („Reverse Charge“)
- Sponsoring
- Anteiliger Vorsteuerabzug (korrekte Eingangsrechnungen etc.)
- Belegsicherung

Körperschaft- und Gewerbesteuer

- Steuerliche Vorgaben im Rahmen der Erzielung von Kapitaleinkünften

Grundsteuer, Grunderwerbsteuer

- Erwerb und Veräußerung von Grundstücken und Immobilien
- Umstrukturierungen von Körperschaften

In großen Organisationen wie (Erz-)Bistümern liegen die Risiken dabei insbesondere in den Schnittstellen und dem Informationsfluss zu den letztlich für die Erstellung der Steuererklärungen verantwortlichen Bereiche bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Kenntnis über die steuerlich relevanten Sachverhalte erlangen müssen, um für eine richtige Behandlung Sorge tragen zu können. Die große Herausforderung liegt demnach darin, an den Risikoquellen zuverlässige Verantwortlichkeiten einzurichten, die den gewissenhaften und nachhaltigen Informationsfluss sicherstellen.

Um die identifizierten steuerlichen Risiken zu beherrschen, sind geeignete Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen nach den allgemeinen Grundsätzen des Internen Kontrollsystems (vgl. Abschnitt V) zu implementieren. Aufgrund der unterschiedlichen Komplexität der Sachverhalte und der Besonderheiten im jeweiligen (Erz-)Bistum kann es kein allgemeingültiges Muster für ein TCMS und keinen allgemeingültigen Lösungsansatz geben. In die Entscheidungen darüber, welche Maßnahmen ggf. zu implementieren sind, sind letztlich insbesondere auch Kosten-Nutzen-Abwägungen einzubeziehen. Gegebenenfalls ist es zweckmäßig, innerhalb der Bistumsverwaltung keine eigenen Kapazitäten aufzubauen, sondern einzelne erforderliche Maßnahmen auf geeignete externe Personen – zum Beispiel Steuerberater hinsichtlich der Steuerdeklaration – zu übertragen. Im Folgenden sollen beispielhaft einige praxisnahe Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen dargestellt werden. Die Doku-

mentation des TCMS einschließlich dieser Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen wird in der Praxis im Regelfall nicht durch eine übergeordnete, in sich geschlossene Beschreibung (Organisationshandbuch) erfolgen, sondern über verschiedene Unterlagen vorgenommen, wie zum Beispiel

- Checklisten,
- Prüf- und Kontrollschemata,
- Arbeitsanweisungen,
- Programmier- und (IT-gestützte) Verarbeitungsanweisungen,
- Zugangskontrollen,
- Schulungsunterlagen,
- Protokolle und
- Zuweisung von Verantwortlichkeiten.

Eine zentrale Zusammenstellung der verschiedenen Unterlagen, gegliedert zum Beispiel nach Risikofeldern und -bereichen, ist jedoch zu empfehlen. Vor diesem Hintergrund sind in der Praxis in (Erz-)Bistümern im Rahmen des TCMS zum Beispiel oftmals folgende Steuerungs- und Kontrollaktivitäten von Belang:

Steuerartenübergreifend

- Strukturierte Darstellung und entsprechende Verwaltung und Buchführung der verschiedenen Körperschaften in einem (Erz-)Bistum
- Organisationsstruktur/Organigramm und geregelte Abstimmungsprozesse und Zusammenarbeit auf der oberen Führungsebene (Hauptabteilungsleiter/Dezernatsleiter)
- Definition/Einrichtung einer für steuerliche Fragen zuständigen Stelle im Finanzdezernat
- Definition der Verantwortlichkeiten in den relevanten Bereichen (Personalabteilung/Gehaltsabrechnung, Einkauf/Beschaffung, aber auch Kirchenmusik etc.)
- (Teil-)zentralisierte Vertragsverwaltung und Verfahrensanweisung zum Abschluss neuer Verträge (unter Einbeziehung der für steuerliche Fragen verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
- Schulungskonzept mit Identifizierung der jeweils betroffenen/zu schulenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der ehrenamtlich Tätigen

Umsatzsteuer

- Vollständige Erfassung aller Transaktionen einer Körperschaft und Definition/Einrichtung entsprechender Steuerkonten und Steuerschlüssel im Buchhaltungssystem (Vermeidung von Nebenbuchhaltungen)
- Checklisten zur Kontrolle der Eingangsrechnungen (formale Rechnungsvoraussetzungen, Vorsteuer ausweis etc.) und ggf. Klärung von Zweifelsfragen mit der für steuerliche Fragen zuständigen Stelle im Finanzdezernat
- Unterrichtung/Schulung der entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Beispiel bei unmittelbarer Bezahlung des Leistungsbezugs (zum Beispiel Reisekosten)
- Zentraler Einkauf/Zentrale Beschaffung (Möglichkeiten der Qualifizierung/Schulung der verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Beispiel bei Auslandsbezug etc.)
- Aufnahme neuer Tätigkeiten – umsatzsteuerliche Prüfung anhand einer Checkliste/Rücksprache bei Zweifelsfragen (zum Beispiel mit Steuerberater)
- Umsatzsteuerverprobung im Rahmen der Erstellung der Umsatzsteuererklärung

Lohnsteuer (mit Ausstrahlungswirkung auf sozialversicherungsrechtliche Verpflichtungen)

- IT-gestützte Gehaltsabrechnung mit entsprechenden systemseitigen Prüfungsroutrinen und Kontrollen
- Festlegung der Genehmigungsprozesse für Betriebsveranstaltungen etc.
- Verfahrensanweisung zur Beschäftigung von Honorarkräften und Standardisierung der Verträge mit Honorarkräften

Ertragsteuern

- Einrichtung entsprechender Kostenstellen für die Betriebe gewerblicher Art

Grundsteuer und Grunderwerbsteuer

- Integration der Abklärung von Grunderwerbsteuerlichen Fragen in die Verfahrensanweisung zum Abschluss von Verträgen

Um die Grundelemente der Managementsysteme vollständig im TCMS abzubilden, ist auch die Kommunikation zu regeln. Dies betrifft zum einen die Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Finanzverwaltung und den steuerlichen Außenprüfern und zum anderen die Kommunikation innerhalb des (Erz-)Bistums über relevante Änderungen steuerlicher Vorschriften oder des TCMS sowie die Kommunikation bei Feststellung steuerlicher Fehler.

Um die Aufrechterhaltung des TCMS zu gewährleisten, ist die Einhaltung der Regelungen und deren Wirksamkeit über prozessunabhängige Kontrollen – im Regelfall durch die Interne Revision – zu überwachen. Aus den Feststellungen der Internen Revision sowie den Erkenntnissen aus der sonstigen Kommunikation im TCMS sind die entsprechenden Rückschlüsse zu ziehen und ggf. Anpassungen zur kontinuierlichen Verbesserung des TCMS vorzunehmen.

Glossar

Compliance: Bezeichnet die Summe aller Grundsätze und Maßnahmen, welche das ordnungsgemäße Verhalten der in einer Organisation tätigen Organe, Organmitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf gesetzliche, vertragliche und unternehmensinterne Regelungen sicherstellen sollen. Compliance zielt dabei auf die Übereinstimmung mit sowie die Befolgung von gesetzlichen, statuarischen oder anderen regulativen Vorgaben jedweder Art, die Vermeidung von Rechts- und Regelverstößen und die Frage, wie dies in einem Unternehmen sichergestellt werden kann.

Dolose Handlungen: Sind Handlungen von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften einer Organisation, die das Ziel einer grob fahrlässigen oder vorsätzlichen Schädigung haben, in vielen Fällen auch mit dem Ziel persönlicher Bereicherung.

Frühwarnsysteme: Informieren ihre Nutzerinnen und Nutzer über latente Bedrohungen im Sinne bestandsgefährdender Risiken so rechtzeitig, dass der zeitliche Verlauf die Leitung befähigt, bereits beim erstmaligen Bekanntwerden der Bedrohung zu reagieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Bedrohung abzuwenden oder zu mindern.

Funktionstrennung: Soll verhindern, dass einzelne Personen sich bereichern können und Risikopotenziale in der Organisation entstehen. Streng genommen dürfen dispositive Tätigkeit, abrechnende Tätigkeit

sowie verwaltende Tätigkeit nicht in der Hand einer Person liegen. Dieses Prinzip ist eine tragende Säule im IKS der Organisation.

Governance: Beinhaltet die rechtliche und faktische Funktionsweise der Leitungsorgane einer Organisation, ihre Zusammenarbeit und deren Kontrolle.

Governance-Systeme: Sie bilden die Säulen der guten Governance und umfassen das Interne Kontrollsystem, das Risikomanagementsystem, das Compliance Management System (CMS) und das Interne Revisionssystem.

Hinweisgebersystem: Anonyme Tippgeber zu Missständen und schwerwiegenden Verstößen gegen externe oder interne Regularien sollen geschützt, ihren Hinweisen auf mögliche dolose Handlungen soll nachgegangen und zukünftigem, nicht gesetzesmäßigem Verhalten von Mitgliedern der Organisation soll durch geeignete Maßnahmen vorgebeugt werden.

Internes Kontrollsystem (IKS): Ist das von der Leitung eingerichtete und verantwortete System von Steuerung und Kontrolle, das den für die Organisationszielsetzungen gefährlichen Risiken entgegengesetzt wird, insbesondere den Zielen einer effektiven und effizienten Leitung, einer Kontrolle der Geschäftsprozesse und Informationssysteme. Es besteht aus allgemeinen und spezifischen Kontrollen, die prophylaktisch und verhindernd, aufdeckend und nachgelagert gestaltet werden können.

Interne Revision (IR): Ist eine unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsfunktion innerhalb der Organisation, die darauf ausgerichtet ist, Mehrwerte zu schaffen. Sie gehört zum prozessunabhängigen internen Überwachungssystem und ist Teil des Internen Kontrollsystems. Durch regelmäßige Prüfung der übrigen Governance-Systeme und der internen Prozesse trägt die Interne Revision zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation bei.

Management Override: Bedeutet die bewusste Außerkraftsetzung von Maßnahmen des Internen Kontrollsystems durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung. Aufgrund ihrer organisatorischen Stellung und den damit verbundenen Kompetenzen besteht das Risiko, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung unter bestimmten Bedingungen in der Lage sind, Kontrollen zu umgehen. Die Langform des englischen Begriffs lautet „Management override of internal controls“.

Modell der drei Abwehrlinien: Hierbei handelt es sich um ein Modell, das eine systematische Herangehensweise an Risiken skizziert, die in Unternehmen auftreten können. Das Modell besagt, dass Risiken frühzeitig erfasst, identifiziert, analysiert und bewertet und über ein internes Berichtswesen kommuniziert werden müssen. Damit unterstützt es eine verbesserte Kommunikation im Unternehmen und die genaue Aufgabenidentifikation einzelner Personen.

Outsourcing: Bedeutet die Übertragung einer betrieblichen Tätigkeit auf externe Personen oder Gesellschaften. Outsourcing ist dort möglich, wo keine gesetzlichen oder anderen Vorschriften eine Verlagerung der betrieblichen Funktion untersagen oder erschweren.

Programm (im Sinne eines Governance-Systems): Ist die Zusammenfassung von konkreten Aktionen, Projekten und Methoden im Hinblick auf ein kurzfristig zu erreichendes Ziel unter Beachtung der zugewiesenen Ressourcen.

Risiko: Entsteht durch zukunftsgerichtete Entscheidungen und Unsicherheit in einer Organisation und ist die Möglichkeit, dass ein Ereignis negative Effekte auf diese Zielerreichung hat. In einer engeren Definition wird unter Risiko lediglich die negative Abweichung von den zuvor definierten Zielen verstanden.

→ **Operative Risiken:** Sind Risiken, die dem Erreichen von operativen Zielen entgegenstehen. Sie beziehen sich i. d. R. auf einzelne Unternehmensprozesse oder einzelne Bestandteile der Unternehmensorganisation.

→ **Strategische Risiken:** Sind Risiken, die dem Erreichen der Unternehmensziele entgegenstehen. Hierbei wird grundsätzlich eine unternehmensübergreifende Sichtweise verfolgt, d. h. keine Eingrenzung auf einzelne Unternehmensprozesse oder einzelne Bestandteile der Unternehmensorganisation vorgenommen.

Risikoinventar: Stellt das Ergebnis einer systematischen Erhebung von internen und externen Risiken und deren strukturierte Darstellung dar.

Risikomanagement: Ist die Gesamtanzahl aller Informationen und Maßnahmen, wie eine Organisation zukünftige Ereignisse in Form einer Inventur erfasst und sie auf ihre möglichen Folgen für das Ergebnis bewertet. Unterstützt wird das Risikomanagement durch ein adäquates Risikofrühwarnsystem. Entscheidend für ein Risikomanagement ist vor allem der Risikoappetit der Organisation, d. h., in welcher Form die Organisation bereit ist, für bestimmte Chancen auch Risiken einzugehen.

Steuerungsmechanismus: Ist ein prozessimmanenter, meist automatisierter Regelmechanismus, der aufgrund von Messungen im Prozess einen permanenten Soll-Ist-Abgleich vornimmt und Aktionen veranlasst, dass die Prozessziele unter Beachtung der Rahmenbedingungen verwirklicht werden.

Value at Risk (VaR): Der Value at Risk ist ein Risikomaß, das den unerwarteten Barwertverlust einer Risikoposition (zum Beispiel Kapitalanlagen etc.) mit einer bestimmten Aussagewahrscheinlichkeit (Signifikanz, zum Beispiel 99 Prozent) und für eine bestimmte Fristigkeit (zum Beispiel drei Monate) angibt.

Literaturhinweise

Deutscher Caritasverband e. V. und Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (Hg.): Transparenzstandards für Caritas und Diakonie (Freiburg und Stuttgart 2010).

Deutscher Corporate Governance Kodex, beschlossen von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 9. Mai 2019.

IDW (Hg.): Tax Compliance: Positionen, Empfehlungen und Beispiele von Experten aus Wirtschaft, Prüfung und Beratung (Düsseldorf 2017).

IDW Praxishinweis 1/2016: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980.

IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des Internen Kontrollsystems des internen und externen Berichtswesens (IDW PS 982), verabschiedet vom Hauptfachausschuss des IDW am 3. März 2017.

IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), verabschiedet vom Hauptfachausschuss des IDW am 11. März 2011.

IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Internen Revisionssystemen (IDW PS

983), verabschiedet vom Hauptfachausschuss des IDW am 3. März 2017.

IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen (IDW PS 981), verabschiedet vom Hauptfachausschuss des IDW am 3. März 2017.

Mindestanforderungen an das Risikomanagement (Ma-Risk): Rundschreiben 09/2017 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht vom 27. Oktober 2017.

Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo): Rundschreiben 02/2017 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht vom 25. Januar 2017 (geändert am 2. März 2018).

Richtlinie für die Prüfung der Rechnungslegung sowie die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und die Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse in der Fassung des Beschlusses der Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands vom 25. Juni 2018 (VDD-Prüfungsrichtlinie 2018).

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht. Arbeitshilfen Nr. 182 (3., völlig überarbeitete Auflage, Bonn 2014).

Vollversammlung des Verbandes der Diözesen Deutschlands, Beschluss zu Rechnungslegungsstandards, Jahresabschlussprüfung und Veröffentlichung von Jahresabschlüssen vom 24. Juni 2019: Pressemitteilungen der Deutschen Bischofskonferenz Nr. 131 (28. August 2019).

Abkürzungsverzeichnis

ALM	Asset Liability Management
AO	Abgabenordnung
can.	Canon des CIC
CIC	Codex Iuris Canonici
CMS	Compliance Management System
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Interne Revision
IT	Informationstechnologie
KCG	Kirchliche Corporate Governance
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KVG	Kapitalverwaltungsgesellschaft
KZVK	Kirchliche Zusatzversorgungskasse
RMS	Risikomanagementsystem
TCMS	Tax Compliance Management System
UStG	Umsatzsteuergesetz
VaR	Value at Risk
VDD	Verband der Diözesen Deutschlands KÖR

Impressum

Herausgeber
Verband der Diözesen Deutschlands (VDD)
Kaiserstraße 161, 53113 Bonn
www.dbk.de

Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH

Stand: 1. Oktober 2021

Redaktion
Arbeitsgruppe „Good Governance“ des VDD
Jérôme-Oliver Quella, Markus Reif,
Gordon Sobbeck (Leitung), Gerhard Stanke,
Martin Tölle



