



The Future of Compliance 2017

Aktuelle Herausforderungen und zukünftige Trends im Compliance-Management

The Future of Compliance 2017

Studie zur Erhebung von Herausforderungen und Trends im Compliance-Management

Wir blicken mit Ihnen nach vorne! Nahezu 500 Compliance-Verantwortliche gaben im Rahmen dieser Studie ihre Einschätzung zu aktuellen Herausforderungen sowie zukünftigen Trends und ermöglichen damit einen Blick in die Zukunft. Durchgeführt wurde die Untersuchung von Deloitte in Kooperation mit dem Compliance Manager Magazin und der Quadriga Hochschule Berlin im Zeitraum vom 27. April bis zum 30. Mai 2017.

Die Beschäftigung mit dem Themenkomplex Compliance ist nicht neu, aber der stetige Wandel und die Komplexität der Geschäftsvorfälle fordern eine kontinuierliche Anpassung der Compliance-Strukturen. Beginnend mit dem Pilotjahr 2017 verfolgt unsere Studienreihe The Future of Compliance das Ziel, diesen Wandel und die damit einhergehenden Herausforderungen und Trends auf jährlicher Basis einzufangen und zu analysieren.


Grundlage für die Erhebung der Daten war ein Online-Fragebogen bestehend aus den folgenden Themenbereichen:

Teil 1 | Rahmenkonzept und Stakeholder

Teil 2 | Integrationsgrad von Compliance im Unternehmen

Teil 3 | Risikofelder

Teil 4 | Herausforderungen und Trends

Ein erster Blick in die Ergebnisse: Die Bedeutung des Kunden als externer Stakeholder wächst. Die Förderung der Compliance-Kultur und die wirksame Compliance-Kommunikation sind die am häufigsten genannten aktuellen Herausforderungen für die Compliance-Funktion. Auch das Change-Management hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigt aktuell mehr als die Hälfte der Unternehmen. Findet aktuell tatsächlich ein Wandel hin zu einem werte- und wettbewerbsorientierten Verständnis von Compliance statt? Lesen Sie auf den folgenden Seiten, ob sich hinter dieser oft gehörten Aussage substanzvoll Neues verbirgt. Wie steht es in diesem Zusammenhang um die Messbarkeit des Wertbeitrags von Compliance zum Unternehmen? Wie gut kooperieren andere Abteilungen mit der Compliance-Funktion? Und welche zukünftigen Themen sieht die Compliance Community am Horizont? Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen möchten wir Ihnen mit dieser Studie zur Seite stehen. 

In diesem ersten Jahr der Befragung handelt es sich um eine Querschnittserhebung. Für 2018 und darauf folgende Jahre ist geplant, weitere Studien mit sich wiederholenden Fragen durchzuführen, um Entwicklungen des Berufsfeldes und Herausforderungen zu ermitteln.

Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Erkenntnisse der Studie vor. Weitere Detailauswertungen veröffentlichen wir sukzessive. Sie interessieren sich z.B. für eine bestimmte Branche oder Unternehmensgröße? Kontaktieren Sie uns. Gerne erstellen wir für Sie auch eine individuelle Benchmarkinformation.

Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern ganz herzlich und wünschen eine bereichernde Lektüre.

Florian Maciuca
Deloitte

Prof. Dr. René Seidenglanz
Quadriga Hochschule

Frederik Nyga
Compliance Manager Magazin



Executive Summary



Der Kunde als wichtigster externer Stakeholder

62 Prozent der Teilnehmer geben an, dass ihre Kunden ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionsfähigen Compliance-Management-System (CMS) haben. Damit nimmt der Kunde den ersten Platz unter den externen Stakeholdern ein. Das Bewusstsein für die Wettbewerbsrelevanz von Compliance steigt und legt die Auseinandersetzung mit dem Thema unter Gesichtspunkten der Unternehmensstrategie und der Messbarkeit des Wertbeitrags zum Unternehmen nahe.

62 Prozent sehen den Kunden als wichtigen externen Stakeholder mit überdurchschnittlichem und nachweisbarem Interesse an einem funktionsfähigen CMS.



Compliance wird zunehmend im Fokus der Geschäftskunden stehen.

Compliance als Wettbewerbsvorteil erkannt, Kooperation mit der Strategieabteilung ausbaufähig

Bei 43 Prozent der Teilnehmer stellt Compliance als Wettbewerbsvorteil eine aktuelle Herausforderung dar. Gleichzeitig schätzen 69 Prozent der Unternehmen den Kooperationsgrad zwischen Compliance-Funktion und Strategie-Abteilung als gering bis gar nicht existent ein. Vorwiegend positiv (eher hoch bis sehr hoch) wird hingegen die Kooperation mit der Rechtsabteilung, der Internen Revision und der Geschäftsleitung eingestuft.

Etwa **69 Prozent** der Unternehmen schätzen den Kooperationsgrad zwischen Compliance-Funktion und Strategie-Abteilung als gering bis gar nicht existent ein.



Ein nachhaltiges Compliance-Management wird einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Compliance-Funktion – Eine Frage der Rechtsabteilung?

Jeweils die Hälfte der Unternehmen mit einer institutionalisierten Compliance-Funktion organisiert diese als eigenständige Einheit, während sie bei der anderen Hälfte als Teil einer Organisationsfunktion bzw. übergeordneten Einheit (z.B. GRC-Abteilung, Rechtsabteilung, Revisionsabteilung) verortet ist. Ist Letzteres der Fall, so gibt die deutliche Mehrheit an, dass ihre Compliance-Funktion organisatorisch in die Rechtsabteilung eingebettet ist. 10 Prozent der nicht-eigenständig organisierten Abteilungen sind integrierte GRC-Abteilungen.

In **46 Prozent** der Unternehmen ist Compliance als eigenständige Funktion/Einheit organisiert.



Zukünftig ist zu erwarten, dass die Compliance-Funktion an Eigenständigkeit gewinnen wird.



Hoch im Kurs: Integrierte Schnittstellen zwischen Compliance-Prozessen und Berichtswesen an Geschäftsleitung/Aufsichtsrat, Schulungen, Richtlinienmanagement sowie Internes Kontrollsystem (IKS) fallen Unternehmen am leichtesten

72 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass es eine integrierte Schnittstelle zwischen Compliance-Prozessen und dem Berichtswesen an die Geschäftsleitung bzw. den Aufsichtsrat gibt. Weitere 66 Prozent haben Compliance-Prozesse in das Schulungssystem, 65 Prozent in das Richtlinienmanagement und 65 Prozent in die Internen Kontrollsysteme integriert. Schlusslichter bilden gemeinsame Kontrollrahmenwerke zur Ausgestaltung von Kontrollen (z.B. COSO) sowie integrierte Schnittstellen hinsichtlich Reports & Konnektivität zu IT-Systemen.

72 Prozent der befragten Unternehmen haben eine integrierte Schnittstelle zwischen Compliance und dem Berichtswesen an die Geschäftsleitung bzw. den Aufsichtsrat.



Die Integration von digitalen und automatisierten Compliance-Schnittstellen wird zukünftig immer wichtiger.

Compliance-Funktion als häufigster operativer Qualitätssicherer und Überwacher

Die Mehrheit verteilt die operative Qualitätssicherung und Überwachung von Compliance-Maßnahmen und -Prozessen auf mehrere Schultern. Unabhängig davon, ob eine oder mehrere Funktion/en in die Qualitätssicherung und Überwachung involviert ist/sind, die Rangfolge der beteiligten Funktionen ist gleich. Compliance ist die jeweils am häufigsten genannte Funktion, gefolgt von der Internen Revision und der betroffenen Funktion selbst an dritter Stelle.

In knapp **61 Prozent** der Unternehmen übernimmt mehr als eine Funktion die operative Qualitätssicherung und Überwachung der Compliance-Prozesse und -Maßnahmen.



Die zukünftigen Compliance-Herausforderungen verlangen nach einer genauen Definition der Verantwortlichkeiten in der Überwachung.



Für die meisten Risikofelder werden Compliance-Programme nicht federführend durch die Compliance-Funktion implementiert

Die Compliance-Funktion implementiert federführend und unmittelbar Prozesse, Kontrollen und andere Compliance-Programme in den Risikofeldern Wirtschaftskriminalität und Wettbewerb. In allen anderen Risikofeldern übernehmen bei der Mehrheit der Befragten federführend andere Fachabteilungen das Compliance-Management. Von besonderem Interesse ist in diesen Fällen die (zukünftige) Rolle der Compliance-Funktion. Wie steht es um die Steuerung und Überwachung dieser Compliance-Programme, die durch andere Abteilungen implementiert wurden (z.B. Tax Compliance)?

Compliance-Funktion federführend in den Risikofeldern **Wirtschaftskriminalität** und **Wettbewerb**. Für die Mehrzahl der Risikofelder werden Compliance-Programme durch andere Fachabteilungen implementiert.



Die Compliance-Funktion wird künftig noch mehr Risikofelder federführend steuern oder zumindest Methodenpartner der Fachabteilungen sein.

Hier wird aktuell am meisten investiert: Wirtschaftskriminalität und Schutz von Informationen

Der höchste Investitions- und Arbeitsaufwand ergibt sich für die Teilnehmer aktuell in den Risikofeldern Wirtschaftskriminalität und Schutz von Informationen. Hierzu zählen z.B. Maßnahmen zur Risikoeinschätzung, Richtlinien, Schulungen, Beratungen/Anfragen, Kontrollen, IT oder Investigationen.

Platz 1 des aktuell höchsten Investitionsaufwands: Maßnahmen im Bereich Wirtschaftskriminalität und Informationsschutz.



Es ist zu erwarten, dass Investitionen in Kartellrechts-Compliance sowie in betriebliche Compliance-Risiken zukünftig zunehmen.

Achillesferse Messbarkeit: Deutliche Optimierungspotenziale bei der Messung des Compliance-Wertbeitrags

Aktuell messen 94 Prozent der Befragten nicht den Compliance-Wertbeitrag zum Unternehmen. Nicht umsonst gaben sie Continuous Monitoring mittels Key Risk Indicators (KRI) als zweitgrößte Herausforderung mit Blick auf die Zukunft an. Spitzenreiter sind die börsennotierten Industrieunternehmen. Von diesen gaben immerhin 12 Prozent an, ihren Compliance-Erfolg zu messen.

94 Prozent der Teilnehmer messen nicht den Compliance-Wertbeitrag zum Unternehmen.



Mit der Wettbewerbsrelevanz von Compliance wird auch die Bedeutung der Erfolgsmessung steigen.



Kultur und Kommunikation als aktuell größte Herausforderungen für die Compliance-Funktion

Die Förderung der Compliance-Kultur und die wirksame Compliance-Kommunikation sind die am häufigsten genannten aktuellen Herausforderungen der Compliance-Funktion. Auch das Change-Management hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigt aktuell mehr als die Hälfte der Unternehmen.



Die Compliance-Kultur bleibt Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches Compliance-Management.

Trending Topics: Der Zukunft gehören Big Data und Compliance-Digitalisierung

Unternehmen rechnen mit zunehmenden Herausforderungen in den Bereichen Nutzbarkeit von Big Data im Compliance-Management, Continuous Monitoring mittels KRIs, Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen.



Der digitale Wandel wird nicht nur Prozesse, sondern auch die Rolle der Compliance-Funktion verändern.

83 Prozent sehen die Compliance-Kultur als ihre aktuell größte Herausforderung, gefolgt von Herausforderungen der wirksamen Compliance-Kommunikation mit 72 Prozent.

Platz 1 der zukünftigen Compliance-Herausforderungen: Big Data und dessen Nutzbarkeit im Compliance-Management.



Studiendesign und Teilnehmerstruktur



Die Studie The Future of Compliance 2017 stützt sich auf eine fragebogenbasierte Online-Umfrage mit 484 Teilnehmern. Die Studienteilnehmer setzen sich aus mehrheitlich deutschen Organisationen unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Branchen zusammen. Die Organisationen sind mit 83 Prozent überwiegend privatwirtschaftliche und in geringerem Maße öffentliche (13 Prozent) Unternehmen.

Von den Teilnehmern haben 32 Prozent zwischen 1 und 999 Mitarbeiter, 33 Prozent

beschäftigen 1.000–9.999 Mitarbeiter und 36 Prozent haben mehr als 10.000 Mitarbeiter. Diese Zahlen zeigen, dass die Datenbasis der Studie kleine und mittelständische wie auch große Unternehmen gleichermaßen abbildet.

Durch eingeführte Filterfunktionen nehmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat angegeben. Durch die Summierung von Rundungsdifferenzen bei der Angabe von

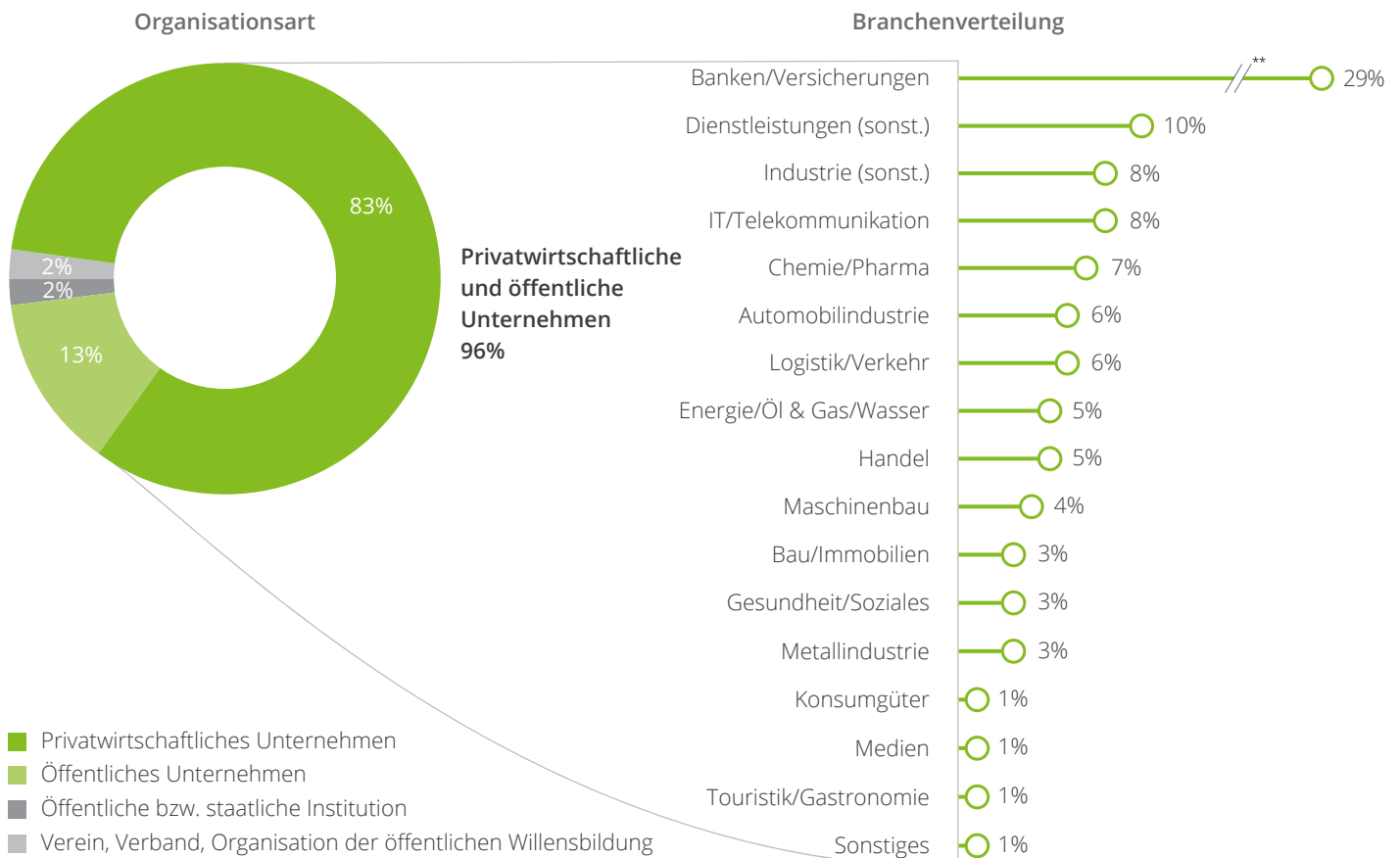
ganzen Prozentzahlen kann es in wenigen Fällen zu einer Gesamtsumme von ungleich 100 Prozent kommen. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte durch Deloitte.

Insgesamt haben Organisationen mit der in Abbildung 1 dargestellten Strukturverteilung an der Studie¹ teilgenommen.

¹ Allgemeine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen weibliche und männliche Personen.

Abb. 1 – Verteilung nach Organisationsart und Branche

(N=482*)



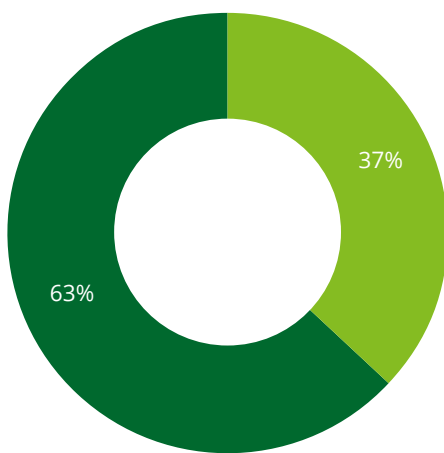
* 2 Teilnehmer von insgesamt 484 haben keine Angabe zu ihrer Organisation gemacht.

** Balken verkürzt, nicht maßstabgetreu



Abb. 2 – Börsennotierung

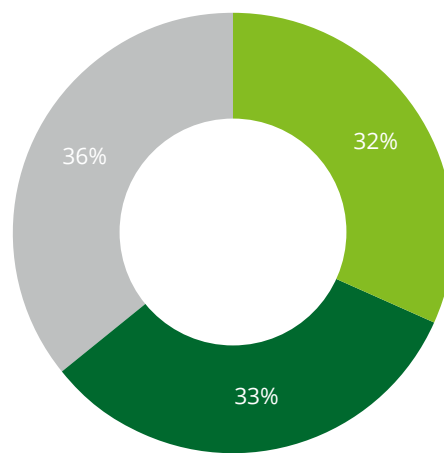
(N=455)



■ Ja ■ Nein

**Abb. 3 – Organisationsgröße
(Anzahl der Mitarbeiter)**

(N=473)



■ 1-999 ■ 1.000-9.999 ■ ≥ 10.000



Teil 1 | Rahmenkonzept und Stakeholder



55 Prozent der Unternehmen stützen ihr CMS auf eines der in Abbildung 4 dargestellten Rahmenwerke, während 45 Prozent ihr CMS an mehreren Rahmenkonzepten ausrichten.

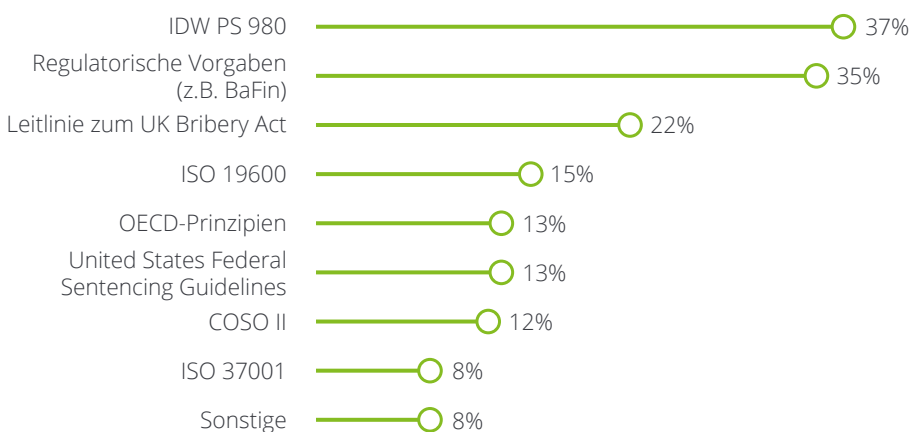
Die Mehrheit der befragten Unternehmen richtet ihr CMS nach dem IDW PS 980 (37 Prozent) und/oder regulatorischen Vorgaben (35 Prozent) als Rahmenkonzept aus. 22 Prozent verwenden die Leitlinie zum UK Bribery Act bei der Implementierung des CMS oder ziehen diese ergänzend zu anderen Rahmenwerken hinzu. Der IDW PS 980 scheint demnach seit seiner Veröffentlichung 2011 eine breite Akzeptanz zu genießen.

Als sonstige Rahmenkonzepte (8 Prozent) nannten Unternehmen weitere branchen-, risiko- und länderspezifische Konzepte und Kodizes, die sie nutzen.

Unsere Detailauswertung zeigt deutliche Effekte der Branche, Börsennotierung sowie der Größe des Unternehmens bei der Wahl der Rahmenkonzepte für die CMS-Ausgestaltung. So dominiert beispielsweise im Finanzsektor die Ausgestaltung nach regulatorischen Vorgaben, während sich Industrieunternehmen verstärkt am IDW PS 980 orientieren. Dieser wird deutlich häufiger genannt als die Norm ISO 19600.

Abb. 4 – Rahmenkonzept

An welchem Rahmenkonzept richten Sie Ihr Compliance-Management-System aus? (N=363, Mehrfachantworten möglich)





Insgesamt nutzen Unternehmen eine sehr heterogene Landschaft von Rahmenwerken, bedingt durch unklare Vorgaben seitens des Gesetzgebers oder der Rechtsprechung hinsichtlich der Konzeption und Ausgestaltung eines CMS. Zudem steigen mit der Geschäftstätigkeit im transnationalen Rechtsraum nicht nur der Komplexitätsgrad und die Dynamik der zu beachtenden Vorschriften, sondern auch die Unsicherheit der Unternehmen hinsichtlich des passenden Rahmenkonzepts.

In Ermangelung konkreter Vorgaben, sowie aufgrund der unterschiedlichen Auslegung von Rahmenwerken und der Anwendung von Mischrahmenwerken entstehen ganz unterschiedliche Compliance-Strukturen, die möglicherweise nicht im Einklang mit anderen Management-Systemen wie dem IKS, Qualitäts- oder Nachhaltigkeitsmanagement stehen.

Auf die Frage, welche Stakeholder innerhalb der Organisation ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionsfähigen CMS aufweisen, werden innerhalb des Unternehmens die Geschäftsleitung mit 87 Prozent, der Aufsichtsrat/Beirat mit 61 Prozent und die Mitarbeiter mit 42 Prozent genannt. Schlusslicht ist in den Augen der befragten Teilnehmer der Betriebsrat (18 Prozent) (s. Abb. 5).

Abb. 5 – Stakeholder

Welche Stakeholder Ihrer Organisation haben ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionsfähigen CMS?
(N=422, Mehrfachantworten möglich)





Außerhalb der Unternehmen rückt der Kunde in den Fokus: Mit 62 Prozent ist er der am häufigsten genannte externe Stakeholder. Das Ergebnis zeigt, dass sich Unternehmen von der Kundenseite mit einem hohen Interesse an Compliance konfrontiert sehen. Kunden möchten sich zunehmend auf eine „saubere“ Lieferkette verlassen können und achten deshalb verstärkt auf das Compliance-Management von Lieferanten. Angesichts der Vielzahl an Skandalen (z.B. in der Lebensmittelindustrie, der Textil- und Automobilindustrie) vertrauen auch im B2C-Bereich immer mehr Endverbraucher auf Gütesiegel und unabhängige Testergebnisse, um so beispielsweise gesundheitsgefährdenden Konsum oder die Produktion unter menschenunwürdigen Bedingungen zu unterbinden.

Kurzum: Die Wettbewerbsrelevanz von Compliance steigt. Dies spricht auch für die Auseinandersetzung mit Compliance aus unternehmensstrategischer Sicht, was für viele Organisationen ein Umdenken und eine verstärkte Kooperation zwischen der Compliance-Funktion und der Strategieabteilung bedeuten könnte. Wie es um die Messung des Wertbeitrags von Compliance steht, sehen Sie auf Seite 36.

Fast ebenso häufig wie der Kunde wird auch der Abschlussprüfer mit 61 Prozent genannt. Möglicherweise zeigt sich hier eine Erwartungslücke hinsichtlich der gesetzlich geforderten Leistungen, die der Abschlussprüfer erbringt. Das Ziel der Abschlussprüfung ist weder die Abgabe eines Urteils über die Wirksamkeit und Effizienz des CMS, noch die Identifizierung von Mängeln, Verstößen oder notwendigen Verbesserungsmaßnahmen.

Ein Blick in die branchenspezifischen Auswertungen zeigt, dass es für die Finanzbranche einen anderen, bei Weitem wichtigeren externen Stakeholder gibt: den Regulator mit 91 Prozent. Bei öffentlichen Unternehmen liegt der Abschlussprüfer vorne, während für Industrieunternehmen der Kunde im Vordergrund steht.

Auch bei Compliance gilt: Der Kunde ist König.





Teil 2 | Integrationsgrad von Compliance im Unternehmen



Compliance-Organisationsstruktur

46 Prozent der Befragten geben an, dass Compliance als eigenständige Funktion im Unternehmen organisiert ist. Bei ebenfalls 46 Prozent der Studienteilnehmer ist Compliance einer Organisationsfunktion zugeordnet.

Immerhin 8 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass es in ihrer Organisation keine institutionalisierte Compliance-Funktion gibt. Vielfach handelte es sich hierbei um kleinere (1–999 Mitarbeiter) nicht-börsennotierte Industrieunternehmen, die sich aktuell offenbar noch mit Fragen der Institutionalisierung ihrer Compliance-Funktion auseinandersetzen oder anderweitig die Legalität im Unternehmen sicherstellen.

Die Detailanalyse offenbart einen deutlichen Brancheneffekt: Besonders Finanzdienstleister haben weit über dem Durchschnitt liegend mit 71 Prozent angegeben, eine eigenständige Funktion eingerichtet zu haben, wodurch den gestiegenen regulatorischen Anforderungen im Finanzsektor möglicherweise gezielter begegnet werden kann. Bei Industrieunternehmen hingegen überwiegt die Organisation von Compliance als Teil einer Funktionseinheit. Bei öffentlichen Unternehmen ist es verhältnismäßig ausgeglichen, mit einer leichten Tendenz zur Einrichtung einer eigenständigen Funktion für Compliance.

Abb. 6 – Compliance-Organisationsstruktur

Wie ist Compliance in Ihrem Unternehmen organisiert? (N=427)

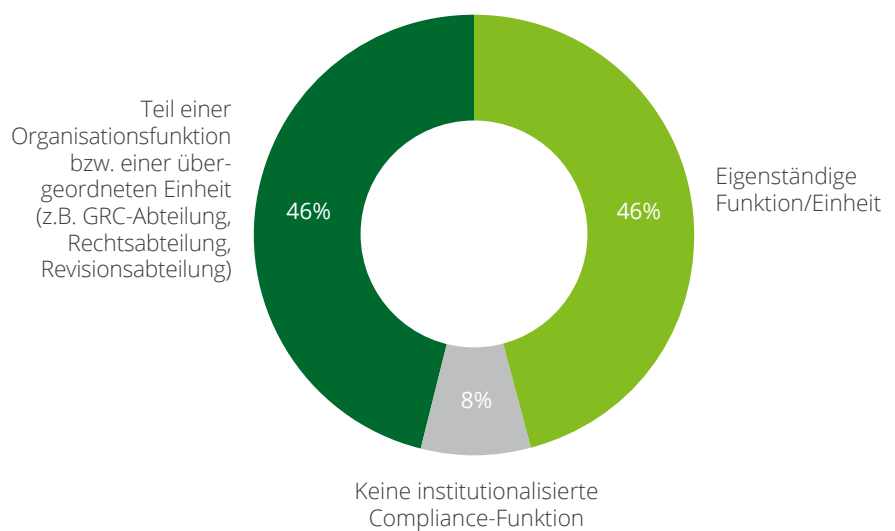


Abb. 7 – Compliance-Organisationsstruktur, Verteilung nach Branchen





Zukünftig ist zu erwarten, dass die Compliance-Funktion an Eigenständigkeit gewinnen wird. Insbesondere Unternehmen, die sich noch im Aufbau ihres Compliance-Management-Systems befinden, siedeln die Compliance-Funktion zunächst in einer bereits bestehenden Organisationsfunktion an. In Abhängigkeit vom Reifegrad des CMS und der strategischen Ausrichtung des gesamten Corporate-Governance-Systems im Unternehmen ist schließlich eine Entscheidung für oder gegen die Organisation der Compliance-Funktion als eigenständige Einheit zu treffen.

Von denjenigen Befragten, bei denen Compliance Teil einer Organisationsfunktion ist (46 Prozent), gibt die deutliche Mehrheit (66 Prozent) an, dass ihre Compliance-Funktion organisatorisch in die Rechtsabteilung eingebettet ist. Mehrheitlich erfolgt die Zuordnung zu dieser unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße.

Dies ist sicherlich begründet im rechtlichen Ursprung von Compliance. Allerdings erweckt erst die Verankerung von Compliance in den operativen Geschäftsprozessen das CMS eines Unternehmens zum Leben. Daher sollte die Rechtsabteilung, die gleichzeitig die Compliance-Funktion umfasst, sicherstellen, dass die nötige betriebswirtschaftliche Verankerung von Compliance-Maßnahmen in den Unternehmensprozessen vorhanden ist.

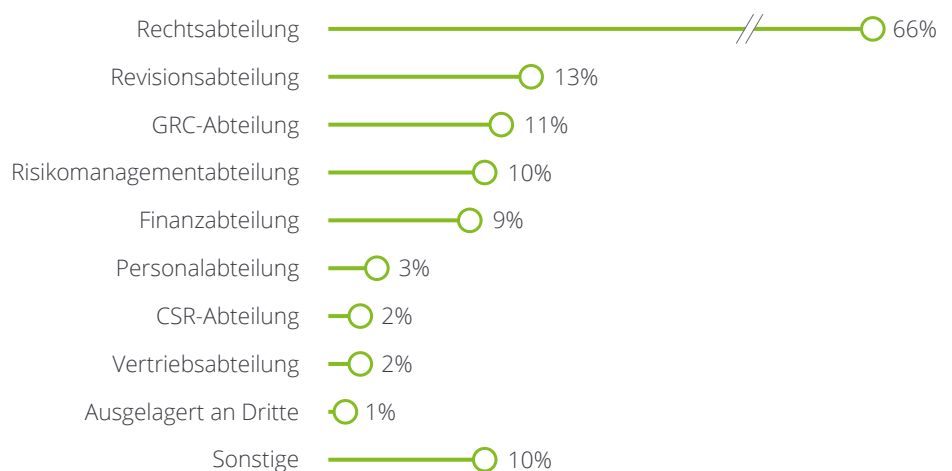
Weitere Zuordnungen von Compliance-Funktionen sind relativ gleichmäßig auf die Revisionsabteilung (13 Prozent), GRC-Abteilung (11 Prozent), Risikomanagementabteilung (10 Prozent) und Finanzabteilung (9 Prozent) verteilt.

Lediglich 11 Prozent der nicht-eigenständig organisierten Compliance-Funktionen sind Teil einer GRC-Abteilung. Diese gewährleisten eine stärkere organisatorische Verzahnung der unternehmensinternen Corporate-Governance-Systeme und eine Optimierung der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation des CMS, des Risikomanagementsystems, des IKS und des internen Revisionsystems. Der niedrige Anteil an GRC-Abteilungen kann Hinweis für eine derzeit noch mangelnde organisatorische Verzahnung innerhalb vieler Unternehmen sein. Gleichwohl ist eine GRC-Funktion im Sinne einer eigenständigen Organisationseinheit nicht notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Abb. 8 – Organisatorische Einbettung von Compliance

Falls Teil einer anderen Organisationsfunktion: Wie ist Ihre Compliance-Funktion organisatorisch eingebettet?

(N=195, Mehrfachantworten möglich)





Übernimmt die Interne Revision die Compliance-Funktion, tritt die Frage der Unabhängigkeit der Revision in den Vordergrund, da Compliance-Prüfungen in dieser Konstellation nicht mehr prozessunabhängig sind. Für dieses Organisationsmodell sollte das Unternehmen zukünftig über ergänzende externe Überwachungsmaßnahmen nachdenken.

Unter den öffentlichen Unternehmen konnte eine deutlich stärkere organisatorische Einbettung von Compliance in der Revisionsabteilung verzeichnet werden. Mit 32 Prozent wurde diese an zweiter Stelle – hinter der Rechtsabteilung – genannt, deutlich häufiger als in den anderen Organisationsarten und Branchen.

Compliance-Prozesse und integrierte Schnittstellen

72 Prozent der befragten Teilnehmer geben an, dass es eine integrierte Schnittstelle zwischen Compliance-Prozessen und dem Berichtswesen an die Geschäftsleitung bzw. den Aufsichtsrat gibt. Weitere 66 Prozent haben Compliance-Prozesse in das Schulungssystem, 65 Prozent jeweils in das Richtlinienmanagement und in die Internen Kontrollsysteme integriert.

Schlusslichter bilden gemeinsame Kontrollrahmenwerke zur Ausgestaltung von Kontrollen (z.B. COSO) (22 Prozent) sowie integrierte Schnittstellen hinsichtlich Reports und Konnektivität zu ERP-Systemen wie SAP (19 Prozent).

2 Prozent der Unternehmen gaben an, über keine Schnittstellen von Compliance zu den genannten Prozessen zu verfügen.

Abb. 9 – Integration von Compliance-Prozessen

Welche Compliance-Prozesse sind bereits in funktionsübergreifende Unternehmensprozesse integriert? (N=416, Mehrfachantworten möglich)





Finanzdienstleister haben deutlich mehr vorhandene Schnittstellen als Industrieunternehmen.

Der Integrationsgrad von Compliance-Prozessen in Unternehmen schreitet voran. Mit Blick auf die Digitalisierung und Automatisierung der Geschäfts- und Compliance-Prozesse werden sich zukünftig immer mehr ausbaufähige Schnittstellen ergeben, wie z.B. die genannte Konnektivität zu ERP-Systemen wie SAP.

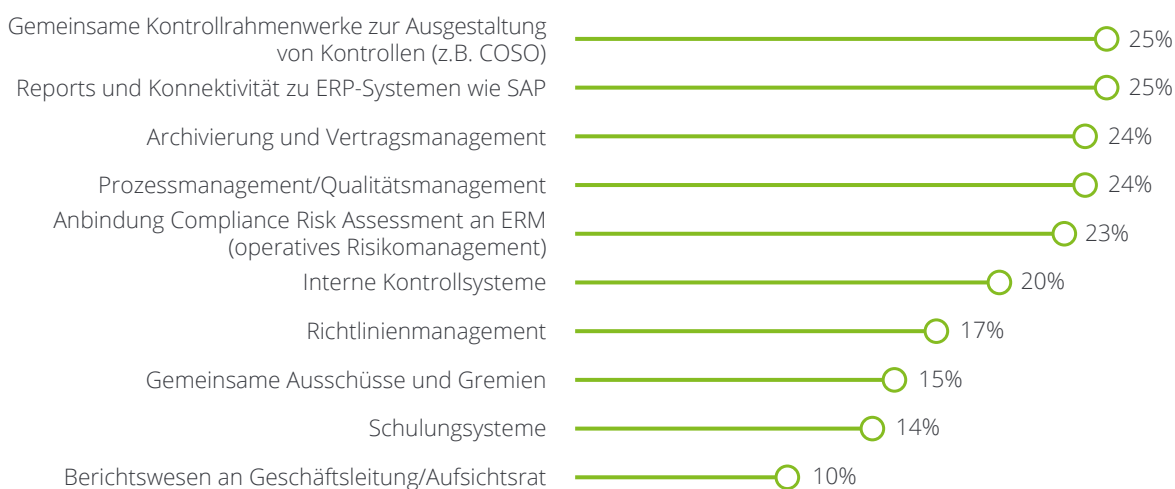
Wie schätzen Unternehmen die Relevanz von integrierten Schnittstellen ein, die sie selbst noch nicht geschaffen haben? Die Studienteilnehmer, die bestimmte Compliance-Prozesse nicht in funktionsübergreifende Unternehmensprozesse integriert haben, konnten angeben, für wie relevant sie eine integrierte Schnittstelle einstufen.

Es kann je nach unternehmensindividuellen Gegebenheiten durchaus Gründe geben, von einer Integration bestimmter funktionsübergreifender Prozesse abzuweichen.

So erachtet rund ein Viertel der Teilnehmer („Nicht-Implementierer“) eine integrierte Schnittstelle von Compliance-Prozessen zu Reports und Konnektivität zu ERP-Systemen wie SAP (25 Prozent), zu gemeinsamen Kontrollrahmenwerken zur Ausgestaltung von Kontrollen (z.B. COSO) (25 Prozent) sowie Archivierung und Vertragsmanagement (24 Prozent), Prozessmanagement und Qualitätsmanagement (24 Prozent) als relevant. Auch die Wichtigkeit der Anbindung des Compliance Risk Assessment das unternehmensweite Risikomanagement (ERM) wurde mit 23 Prozent als verhältnismäßig hoch eingeschätzt.

Abb. 10 – Bewertung der Relevanz von integrierten Schnittstellen

Falls nicht vorhanden: Welche Schnittstellen sind für Ihr Compliance-Management relevant?
(N=416, Mehrfachantworten möglich)





Die Unternehmen wissen also um die Relevanz dieser Schnittstellen und werden mit Blick in die Zukunft hieran arbeiten. Neben der oben bereits erwähnten Integration von Reports und Konnektivität zu ERP-Systemen wie SAP wird auch die Anbindung des Compliance Risk Assessments an das operative Risikomanagement als verhältnismäßig relevant eingeschätzt und zukünftig auch vor dem Hintergrund digitaler Lösungen für ganzheitliche Risk Assessments zu diskutieren sein. Die Einstufung der Relevanz gemeinsamer Kontrollrahmenwerke offenbart das zukünftige Bestreben, eine einheitliche Sprache und Harmonisierung angesichts der diversifizierten Rahmenkonzeptlandschaft zu finden.

Kooperation mit anderen Organisationsfunktionen

Der Kooperationsgrad, d.h. wie stark die einzelnen Organisationsfunktionen mit ihrer Compliance-Funktion kooperieren, wird von den Teilnehmern besonders in drei Bereichen als sehr hoch eingestuft: Recht (56 Prozent), Interne Revision (48 Prozent) und Geschäftsleitung (36 Prozent).

Als eher niedrig bis gar nicht existent wird die Kooperation mit den Bereichen Forschung/Entwicklung (78 Prozent), Betriebsrat (73 Prozent), Strategie (69 Prozent) und Produktion (65 Prozent) eingeschätzt.

Abb. 11 – Kooperationsgrad (Auszug)

Wie stark kooperieren die einzelnen Organisationsfunktionen mit Ihrer Compliance-Funktion? (N=377)





Die Einschätzung der Teilnehmer zum Kooperationsgrad ist relativ unabhängig von der Organisationsart (Finanzsektor, öffentliche Unternehmen und Industrie).

Jedoch zeigten sich Unterschiede im Kooperationsgrad mit den einzelnen Funktionen in Abhängigkeit davon, ob die Compliance-Funktion als eigenständiger Bereich organisiert ist oder nicht.

Insbesondere die Kooperation mit zukunftsorientierten Abteilungen erweist sich als verbesserungsbedürftig und sollte vor dem Hintergrund der in Teil 4 dargestellten Herausforderungen ausgebaut werden. Der Betriebsrat kann beim Auf- und Ausbau der Compliance-Funktion eine

entscheidende Rolle einnehmen und sollte verstärkt und zielorientiert eingebunden werden.

Operative Qualitätssicherung und Überwachung

In die operative Qualitätssicherung und Überwachung der Compliance-Prozesse und -Maßnahmen sind am häufigsten die Compliance-Funktion (71 Prozent) und die Interne Revision (47 Prozent) eingebunden. 33 Prozent der Unternehmen sehen die Zuständigkeit (ebenfalls) bei der betroffenen Funktion selbst, bei 27 Prozent ist diese (zudem) im Internen Kontrollsystem verankert. In knapp zwei Dritteln der Unternehmen (61 Prozent) kamen Mehrfachantworten vor, d.h., die

operative Qualitätssicherung und Überwachung werden hier auf mehrere interne und/oder externe Schultern verteilt.

Unabhängig davon, ob eine Funktion alleine oder mehrere Funktionen gemeinschaftlich für die Qualitätssicherung zuständig sind, den wesentlichen Anteil übernimmt die Compliance-Funktion, die jeweils am häufigsten genannt wird. Zum einen keimt auch hier die Frage nach der Unabhängigkeit der Compliance-Funktion auf, wenn es um die Überwachung der eigenen Programme geht. Zum anderen deutet dies auf eine hohe Belastung für die Compliance-Funktion hin.

Regeleinhaltung und Compliance betreffen jedoch alle Mitarbeiter im Unternehmen. So ist durch eine klare Definition von Verantwortlichkeiten in der Überwachung eine Streuung über mehrere Ebenen und damit eine Entlastung der Compliance-Funktion möglich.

Zukünftig sollte überlegt werden, inwiefern auch die Qualitätssicherung der Compliance-Maßnahmen als Bestandteil des operativen Geschäfts verankert werden kann.

Abb. 12 – Qualitätssicherung

Wer ist in Ihrer Organisation für die operative Qualitätssicherung und Überwachung der Compliance-Prozesse und -Maßnahmen zuständig?
(N=394, Mehrfachantworten möglich)





Bei 6 Prozent der Teilnehmer finden keine Qualitätssicherung und Überwachung statt. Zudem fällt die Angabe des externen Wirtschaftsprüfers mit 23 Prozent ins Auge. Hier gilt es, die Erwartungslücke zu vermeiden, dass der Wirtschaftsprüfer in seiner Rolle als Abschlussprüfer das CMS prüft und überwacht. Eine Unterstützung durch den Wirtschaftsprüfer im Rahmen von Compliance-Prüfungen kann hingegen ein valides Mittel zur externen Überwachung der Compliance-Prozesse und Maßnahmen darstellen.

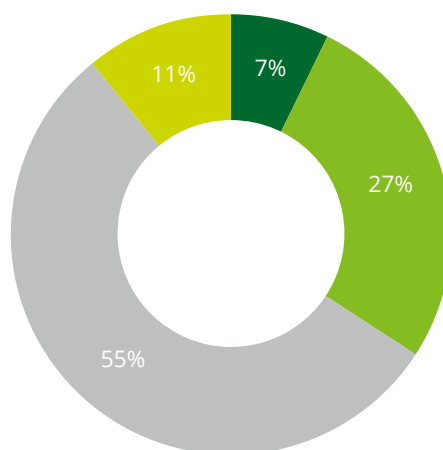
Unter „Sonstige“ (7 Prozent) nannten die Teilnehmer mehrfach das Qualitätsmanagement, das auch die operative Überwachung der Compliance-Prozesse und Maßnahmen übernimmt.

Möglichkeiten zur Integration von Compliance-Prozessen

55 Prozent der Teilnehmer gehen davon aus, dass einige konkrete Möglichkeiten zur Hebung von Synergien und Einsparung von Kosten durch eine (Teil-) Integration von Compliance-Prozessen und Maßnahmen in ihrem Unternehmen bestehen. 34 Prozent sehen hier viele bis sehr viele Möglichkeiten, während 11 Prozent derartigen Optionen wahrnehmen.

Abb. 13 – Möglichkeiten zur Integration von Compliance-Prozessen

Wie schätzen Sie in Ihrer Organisation die konkreten Möglichkeiten ein, durch eine (Teil-)Integration von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen Synergien zu heben und Kosten einzusparen?
(N=385)



- Sehr viele Möglichkeiten
- Viele Möglichkeiten
- Einige Möglichkeiten
- Keine Möglichkeiten



Die Detailauswertungen zeigen, dass mit der Größe des Unternehmens auch die konkreten Möglichkeiten zur Synergiehebung durch Integration optimistischer eingeschätzt werden. So sehen bei Organisationen mit unter 1000 Mitarbeitern 21 Prozent viele bis sehr viele Möglichkeiten, während dieser Anteil bei Unternehmen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern auf 35 Prozent und bei über 10.000 Mitarbeitern auf 41 Prozent ansteigt.

Offenbar teilt die Belegschaft in kleineren Strukturen eher die Auffassung, dass Synergien bereits zu einem zufriedenstellenden Grad ausgeschöpft werden. Dies könnte dadurch bedingt sein, dass Kooperations- und Berichtswege mitunter kürzer sind. Zudem gibt es vielleicht auch weniger breit verzweigte Compliance-Prozesse und -Maßnahmen im Vergleich zu Unternehmen mit z.B. mehr als 10.000 Mitarbeitern. Je größer eine Organisation ist, desto komplexer werden auch die internen Abläufe und damit das Potenzial, Compliance-Prozesse zu integrieren.



Teil 3 | Risikofelder



Für die Mehrzahl der Risikofelder werden Compliance-Programme durch andere Fachabteilungen implementiert.

Fasst man die aufgeführten Risikofelder zu Kategorien zusammen², so wird deutlich, dass die Compliance-Funktion federführend und unmittelbar Programme in zwei Risiko-

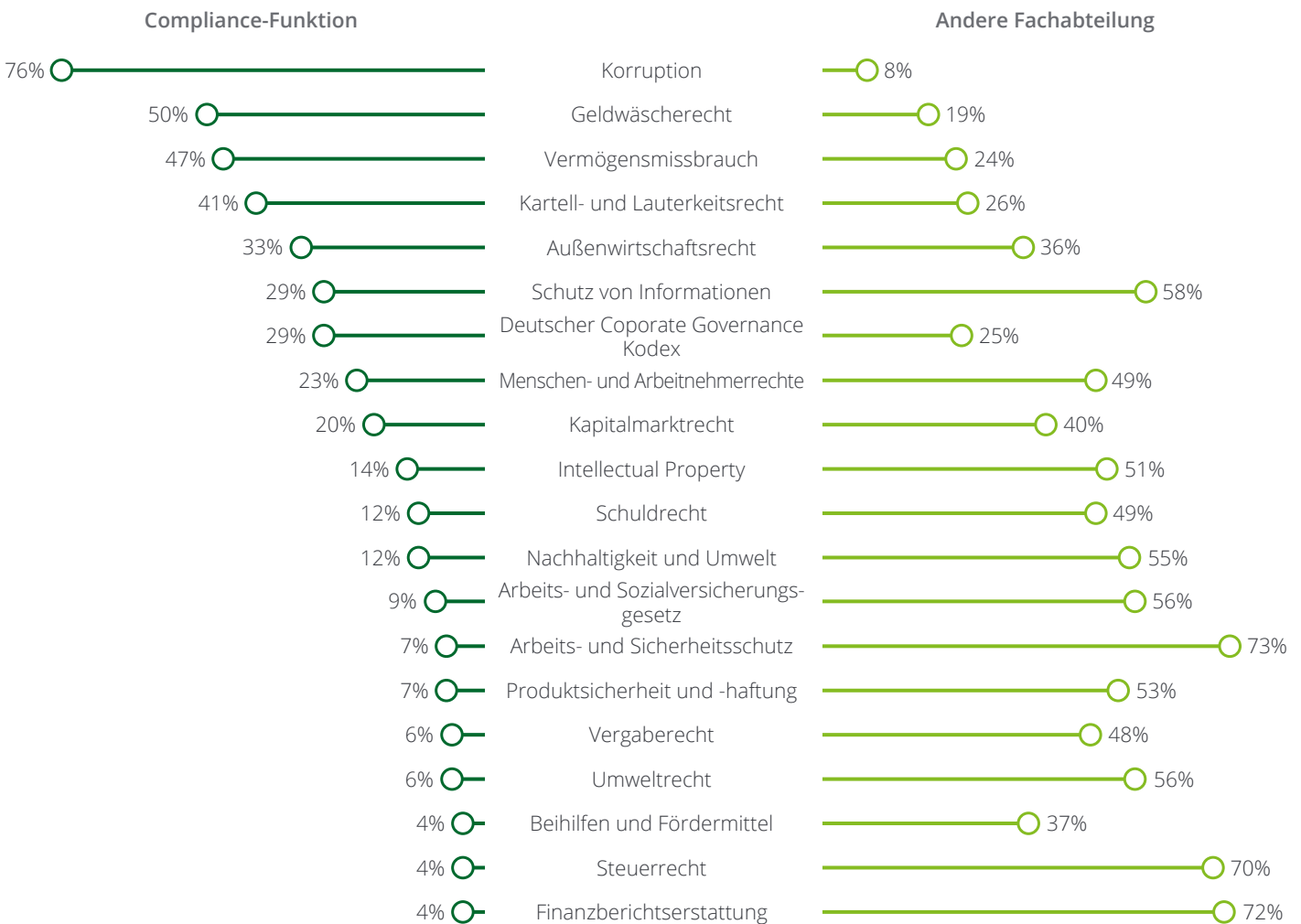
kategorien implementiert: Wirtschaftskriminalität (Korruption mit 76 Prozent, Geldwäsche mit 50 Prozent, Vermögensmissbrauch mit 47 Prozent) und Wettbewerb (Kartell- und Lauterkeitsrecht mit 41 Prozent).

Die Detailauswertung offenbart: Bei den Finanzdienstleistern ist eine etwas

stärkere Ausprägung der Compliance-Funktion zu verzeichnen. Diese implementiert hier auch federführend Compliance-Programme in den Risikofeldern Außenwirtschaftsrecht und Kapitalmarktrecht.

Abb. 14a - Implementierung von Compliance-Programmen für bestimmte Risikofelder

Wer hat unmittelbar und federführend für welche Risikofelder Compliance-Programme implementiert? (N=371, Mehrfachantworten möglich)



² In Anlehnung an DICO e.V.



Die Implementierung von Compliance-Programmen in allen weiteren Risikoclustern – Mitarbeiter, Schutz von Informationen, Kreditoren/Debitoren, Betrieb und Produktion, selbst gesetzte Standards und allgemeine Unternehmenspflichten – erfolgt unmittelbar und federführend durch andere Fachabteilungen.

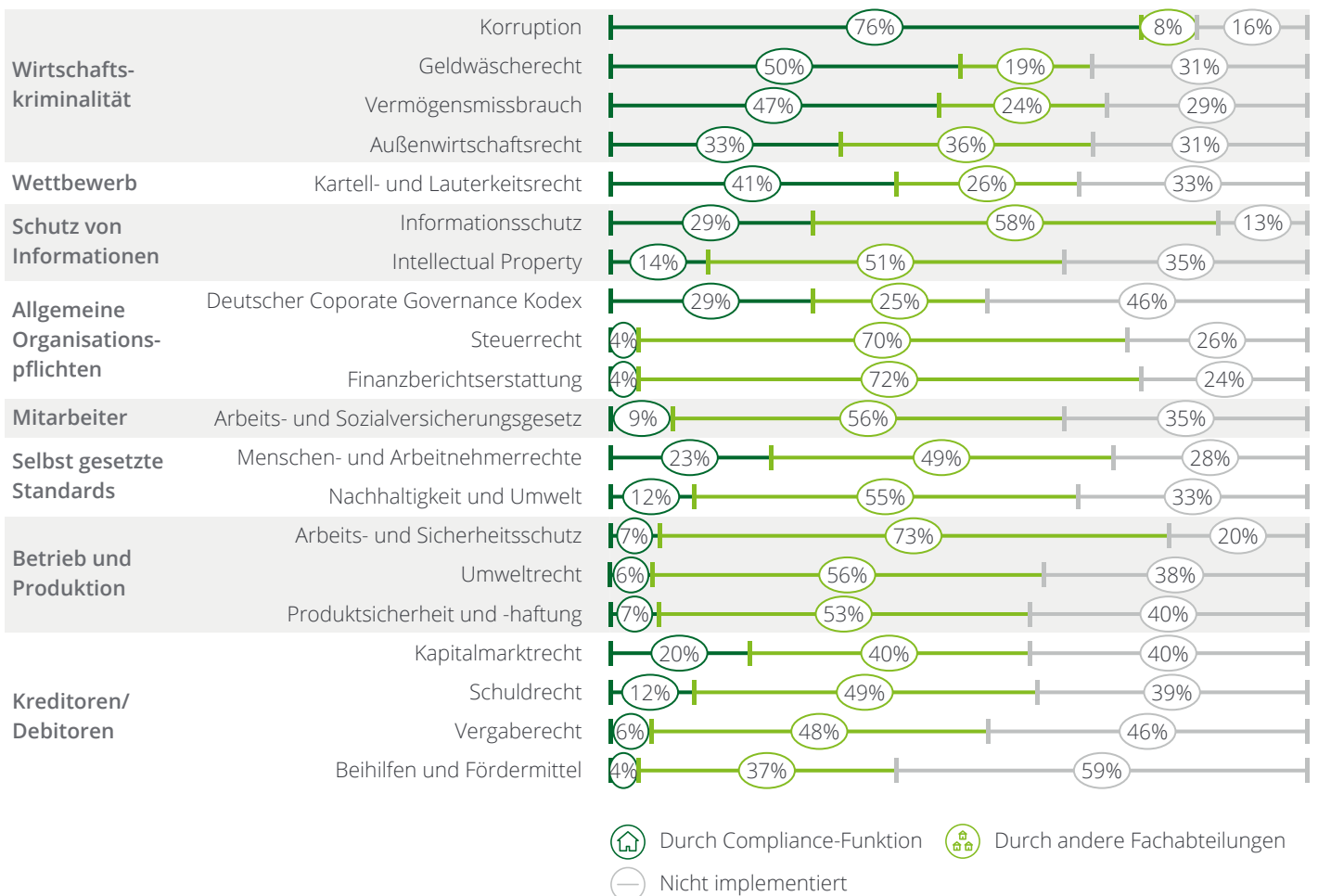
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Beteiligung von anderen Fachabteilungen bei der Implementierung von Compliance-Programmen sehr hoch ist. Dies

macht bei Risikobereichen, die eng an bestimmte Fachabteilungen geknüpft sind, durchaus Sinn. So liegt es nahe, dass Compliance-Programme zum Arbeits- und Sozialversicherungsrecht durch die Personalabteilung implementiert werden, während sich die Steuerabteilung federführend mit Tax-Compliance-Programmen beschäftigt.

Die Compliance-Funktionen beginnen bei der Implementierung eines CMS in der Regel mit den ihnen nahe liegenden und

vorwiegend unternehmensübergreifenden Risikobereichen, wie z.B. Korruption oder Kartellrecht. Wie die Ergebnisse verdeutlichen, wird die Mehrzahl der Risikobereiche von anderen Fachabteilungen implementiert. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit methodischer Einklang mit anderen Risikobereichen besteht, die nicht durch das originäre CMS gesteuert werden. In Zukunft kann eine zunehmende inhaltlich und/oder methodologische Anbindung weiterer Risikobereiche bzw. Rechtsgebiete an das CMS erwartet werden.

Abb. 14b – Implementierung von Compliance-Programmen für bestimmte Risikofelder
(N=371)





Von besonderem Interesse ist in diesen Fällen die Rolle der Compliance-Funktion. Steht diese während der Implementierung beratend zur Seite? Und wie steht es um die Steuerung und Überwachung dieser Compliance-Programme, die durch andere Abteilungen implementiert wurden?

Unsere Ergebnisse zum Kooperationsgrad von Unternehmensfunktionen mit der Compliance-Funktion (siehe Seite 21) zeichnen ein bisweilen sehr unterschiedlich ausgeprägtes Bild. Gleichzeitig sahen wir eine deutliche Dominanz der Compliance-Funktion bei der operativen Qualitätssicherung und -überwachung (siehe Seite 22).

Wie in Teil 4 (Herausforderungen und Trends) noch gezeigt wird, sehen 55 Prozent der Unternehmen die Autorität der Compliance-Funktion jedoch als eine aktuelle Herausforderung (siehe Seite 32).

Die Fragen nach Abgrenzung und Zuständigkeiten rücken in den Mittelpunkt. Die Compliance-Funktion wird und kann nicht in allen für das jeweilige Unternehmen relevanten Risikofeldern die notwendige Fachexpertise vorhalten, gleichwohl kann sie jedoch als Methodengeber für einen einheitlichen Qualitätsstandard sorgen.

Wir baten diejenigen Teilnehmer, die in bestimmten Risikofeldern kein Compliance-Programm implementiert haben, einzuschätzen, welche der Risikofelder für ihr Unternehmen relevant seien. So gaben die meisten der „Nicht-Implementierer“ (22 Prozent) den Risikobereich Arbeits- und Sozialversicherungsrecht als relevant an, gefolgt von DCGK (21 Prozent), Beihilfen und Förderhilfen sowie Intellectual Property (jeweils 18 Prozent).

Ein Blick in die Detailauswertungen zeigt einen Einfluss der internen Organisationsstruktur auf die Einschätzung der Relevanz: Unternehmen ohne eigenständige Compliance-Funktion schätzen die Relevanz nicht implementierter Risikofelder deutlich höher ein.

Abb. 15 – Investitions- und Arbeitsaufwand sowie Schadensexposition (Auszug)

Welche Compliance-Risikokategorien erzeugen aktuell den höchsten Investitions- und Arbeitsaufwand (z.B. hinsichtlich Maßnahmen wie Risikoeinschätzung, Richtlinien, Schulungen, Beratungen/Anfragen, Kontrollen, IT, Investigationen)? (N=317)

Welche der Compliance-Risikokategorien stellt für Ihre Organisation aktuell die höchste Schadensexposition dar? (N=303)

	Rang	
Investitions- und Arbeitsaufwand		Schadensexposition
Wirtschaftskriminalität	1	Wirtschaftskriminalität
Schutz von Informationen	2	Schutz von Informationen
Allgemeine Organisationspflichten	3	 Kartell- und Lauterkeitsrecht
Kartell- und Lauterkeitsrecht	4	 Allgemeine Organisationspflichten
Kreditoren/Debitoren	5	 Betrieb & Produktion



Gefragt nach dem aktuell höchsten Investitions- und Arbeitsaufwand der Risikokategorien ergab sich die in Abbildung 15 dargestellte Rangfolge (Top 5). Zu Investitions- und Arbeitsaufwand zählen z.B. Maßnahmen zur Risikoeinschätzung, Richtlinien, Schulungen, Beratungen/Anfragen, Kontrollen, IT oder Investigationen. Aufwand und Risikoexposition werden für die ersten beiden Ränge – Wirtschaftskriminalität und Schutz von Informationen – gleich eingeschätzt. Beim Kartell- und Lauterkeitsrecht sowie bei Betrieb und Produktion wird die Schadensexposition etwas höher eingeschätzt

als der aktuelle Investitions- und Arbeitsaufwand. Die Investitionen in Maßnahmen zur Einhaltung allgemeiner Organisationspflichten werden hingegen einen Rang höher eingeschätzt als die aktuelle Schadensexposition.

Angesichts vergangener und gegenwärtiger Fälle wird die Schadensexposition im Bereich Betrieb und Produktion sowie im Kartell- und Lauterkeitsrecht noch einmal höher eingeschätzt als der dazu aktuell entstehende Arbeits- und Investitionsaufwand. Eine Zunahme an Investitionen ist hier denkbar.



Teil 4 | Herausforderungen und Trends



Wir fragten die Studienteilnehmer schließlich nach den aktuellen und den zukünftigen Herausforderungen für ihre Compliance-Funktion.

Anhand der Anzahl der Nennungen ergibt sich unten stehende Rangfolge für den aktuellen Zeitpunkt sowie für die erwarteten Herausforderungen mit Blick auf die nächsten zwei Jahre.

Während sich die Compliance-Funktionen heute mit Problemen in unterschiedlichen Bereichen konfrontiert sehen – Kultur und

Kommunikation, Integration, Ressourcen, Risiken –, wird für die nächsten zwei Jahre erwartet, dass die Herausforderungen der Compliance-Digitalisierung auf der Agenda der Compliance-Funktion nach oben rücken.

Die Detailsicht (Abb. 16) verrät zudem, wie dynamisch sich welche Herausforderungen zwischen „heute“ und „morgen“ entwickeln, d.h., beleuchtet die Fragen: Was nimmt ab? Was nimmt zu? Was wird gleichbleibend eingeschätzt?

Abb. 16 – Top-5-Herausforderungen der Compliance-Funktion

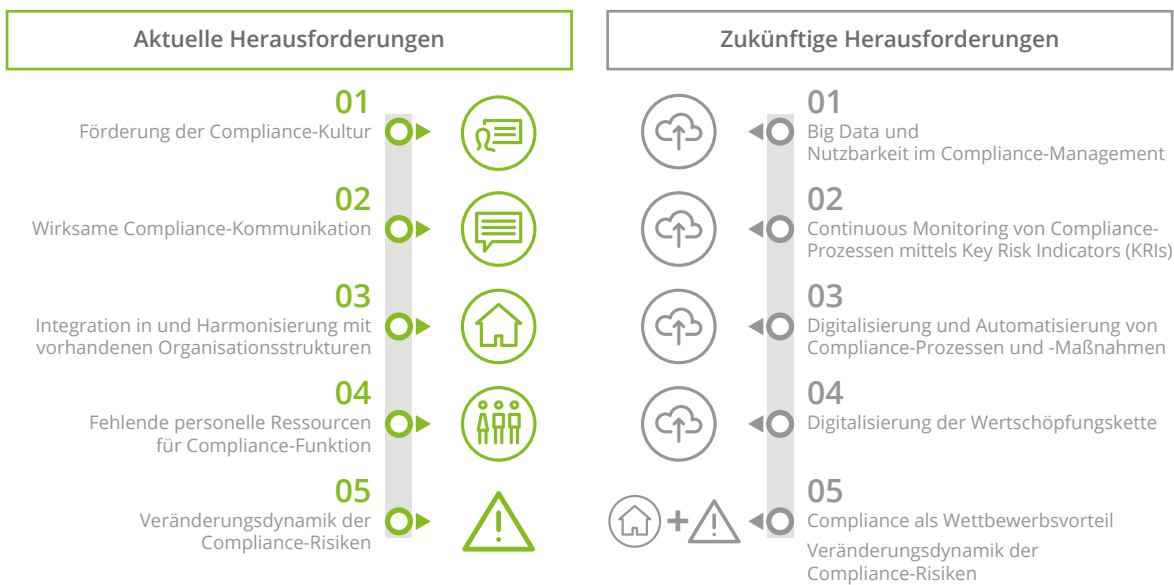
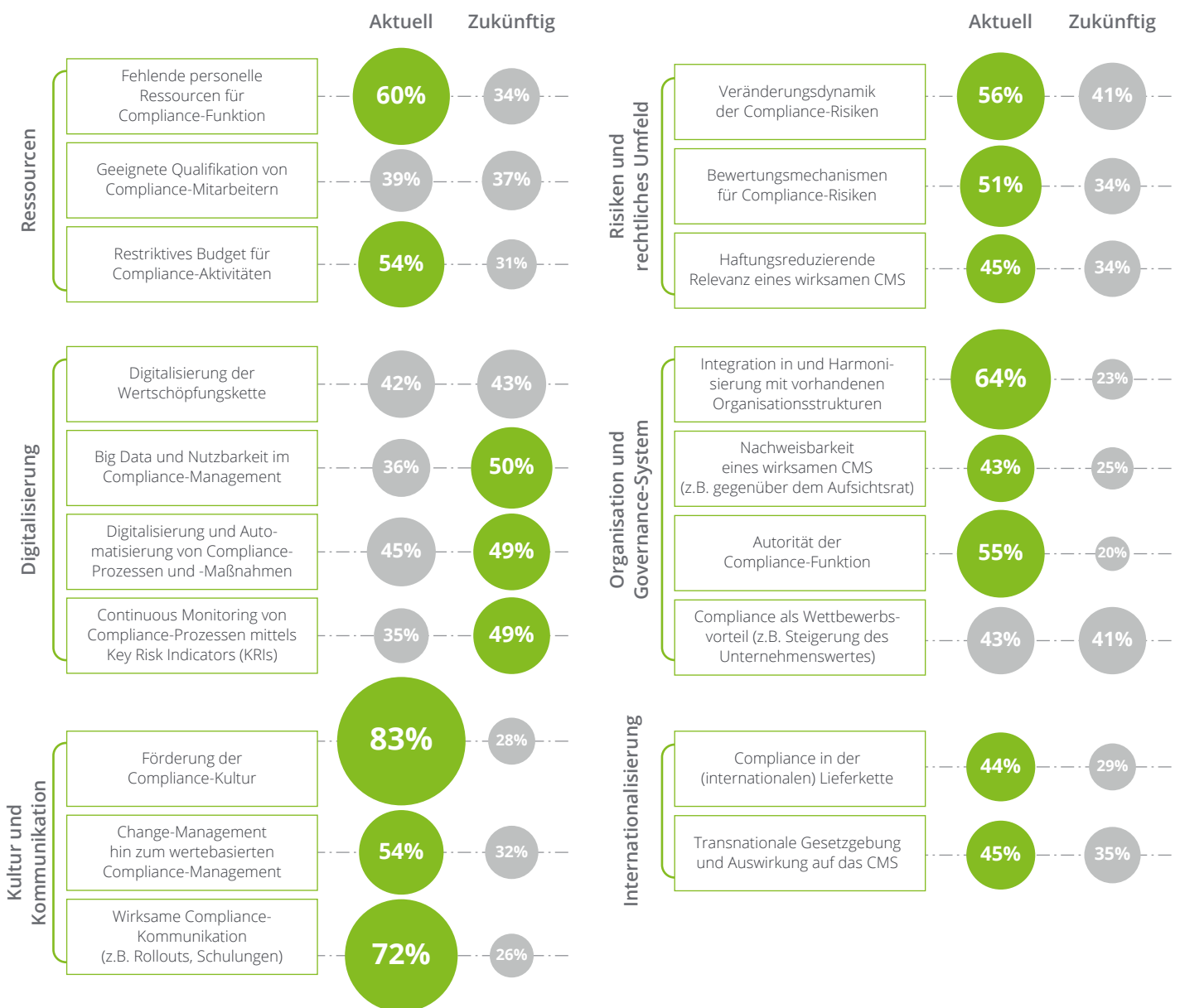




Abb. 17 – Herausforderungen und Trends

Was sind aktuelle Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion? Welche Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren? (N=358)





Kultur und Kommunikation

Die Förderung der Compliance-Kultur (83 Prozent) und die wirksame Compliance-Kommunikation (72 Prozent) sind die am häufigsten genannten aktuellen Herausforderungen der Compliance-Funktion. Auch das Change-Management hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigt aktuell mehr als die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent). Die Herausforderungen der Compliance-Kultur (28 Prozent), Kommunikation (26 Prozent) und Change-Management (32 Prozent) werden allerdings deutlich weniger als zukünftige Herausforderung eingeschätzt (32 Prozent).

Möglicherweise blicken die Compliance-Verantwortlichen aufgrund ihrer aktuellen Aktivitäten an dieser Stelle optimistisch in Richtung Zukunft. Sie haben Compliance-Kultur und -Kommunikation als aktuelle Problemfelder erkannt und beschäftigen sich stark damit. Die meisten sehen es daher nicht mehr so sehr als Zukunftsproblem (in der Annahme, dass sie die Herausforderungen erfolgreich meistern). Das heißt allerdings nicht, dass Kultur und Kommunikation in der Zukunft an Aktualität verlieren, da es selbstverständlich fortlaufende Themen sind.

Organisationsstrukturen und die Rolle der Compliance-Funktion

Die Integration und Harmonisierung der Organisationsstrukturen ist mit 64 Prozent die drittgrößte Herausforderung für die Compliance-Funktion. Auch die Autorität der Compliance-Funktion stellt mit 55 Prozent ein aktuelles Thema dar. Beides wird zukünftig jedoch als deutlich geringere Herausforderungen eingeschätzt (Organisationsstrukturen: 23 Prozent; Autorität der Compliance-Funktion: 20 Prozent).

Die Ergebnisse bekräftigen die Wahl des Schwerpunktthemas Integration von Compliance im Unternehmen für die diesjährige Studie. Die Studienteilnehmer gaben hier einen tiefergehenden Einblick zum Stand der organisatorischen Einbettung der Compliance-Funktion, der integrierten Schnittstellen von Compliance-Prozessen und zum Kooperationsgrad mit anderen Abteilungen (siehe Teil 3, S. 21). Nach vorne schauend sehen 34 Prozent viele bis sehr viele und zumindest 55 Prozent einige Möglichkeiten, durch eine (Teil-)Integration von Compliance-Prozessen Synergien zu heben und Kosten einzusparen.

Budget und Ressourcen

Fehlende personelle Ressourcen (60 Prozent) rangieren auf Platz 4 der aktuellen Herausforderungen für die Compliance-Funktion. Auch ein restriktives Budget für Compliance-Aktivitäten beschäftigt aktuell 54 Prozent der Teilnehmer. Zukünftig wird beiden Themen jedoch eine geringere Bedeutung zugewiesen. Die Compliance-Verantwortlichen erwarten zukünftig ggf. eine leichte Verbesserung durch personelle und/oder monetäre Ressourcen oder durch Reallokation der Themen.



Future Shift: Big Data, KRI Monitoring, Digitalisierung und Automatisierung

Big Data und Digitalisierung gehört die Zukunft. Unternehmen rechnen mit zunehmenden Herausforderungen in den Bereichen Einsatzfähigkeit von Big Data und Nutzbarkeit im Compliance-Management (50 Prozent), Continuous Monitoring mittels KRIs (49 Prozent), Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen (49 Prozent).

Auch die Digitalisierung der Wertschöpfungskette (43 Prozent) schafft es unter die Top 5 der am häufigsten genannten zukünftigen Herausforderungen. Allerdings schätzen auch aktuell schon fast gleich viele Unternehmen dies als Herausforderung ein, was darauf hindeutet, dass hieran bereits aktuell gearbeitet wird.

Compliance als Wettbewerbsvorteil (41 Prozent) rückt auf der Liste der zukünftigen Herausforderungen höher und teilt sich den 5. Rang mit den Herausforderungen durch die Veränderungsdynamik der Compliance-Risiken (41 Prozent).

Dass sich Unternehmen mit Compliance als Wettbewerbsvorteil beschäftigen, geht unter anderem mit der Einordnung des Kunden als wichtigster externer Stakeholder einher (siehe Seite 14). Sollte Compliance also auch stärker unter strategischen

Gesichtspunkten ausgerichtet werden? Unsere Ergebnisse zum eher niedrigen Kooperationsgrad zwischen der Strategie-Abteilung oder auch der F&E-Funktion mit der Compliance-Funktion zeigen mögliche Handlungsfelder auf.

Ein Blick in die Detailauswertungen nach Teilnehmercluster zeigt:

- Finanzdienstleister schätzen die aktuellen Herausforderungen insgesamt höher ein als Unternehmen aus der Industrie oder dem öffentlichen Bereich. Hier fällt insbesondere die deutlich höhere Einordnung der aktuellen Herausforderungen durch die Veränderungsdynamik der Compliance-Risiken ins Auge.
- Öffentliche Unternehmen schätzen hingegen die zukünftigen Herausforderungen im Vergleich etwas anders ein. Deutlich stärker als Finanzdienstleister und Industrieunternehmen halten sie die geeignete Qualifikation von Compliance-Mitarbeitern und Compliance als Wettbewerbsvorteil für zukünftige Herausforderungen.
- Mit der Unternehmensgröße steigen auch die Einordnung der Themen Compliance in der Lieferkette sowie die transnationale Gesetzgebung und deren Auswirkungen als aktuelle Herausforderungen.



Insgesamt 42 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass die Organisationskultur (z.B. Tone from the Top, Tone from the Middle) für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen in ihrer Organisation stark förderlich ist, gefolgt von Kompetenzen (z.B. Expertise der Risikoeigner) (26 Prozent) und Organisationsstruktur (z.B. Verantwortlichkeiten, Abläufe) (20 Prozent).

Im Umkehrschluss empfindet über die Hälfte der Unternehmen die Organisationskultur für etwas bis gar nicht förderlich. Ein Umstand, der die gegenwärtige

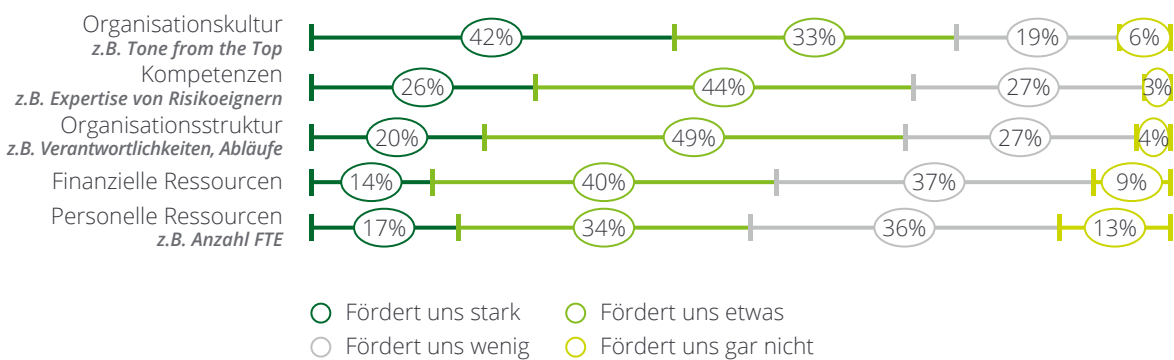
Herausforderung zur Festigung einer Compliance-Kultur bestätigt. Gleichzeitig ist eine Compliance-affine Organisationskultur Ausgangspunkt für die erfolgreiche Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen.

Knapp die Hälfte gibt an, dass finanzielle und/oder personelle Ressourcen wenig bis gar nicht förderlich sind. Das geht damit einher, dass gerade fehlende personelle Ressourcen und ein restriktives Budget für Compliance-Aktivitäten aktuelle Herausforderungen darstellen, die es zu bewältigen gilt.

Steckt die Lösung schon in der Herausforderung? Kultur als Dreh- und Angelpunkt.

Abb. 18 – Erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen

Wie beeinflussen die folgenden Kriterien aktuell die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen in Ihrer Organisation? (N=342)





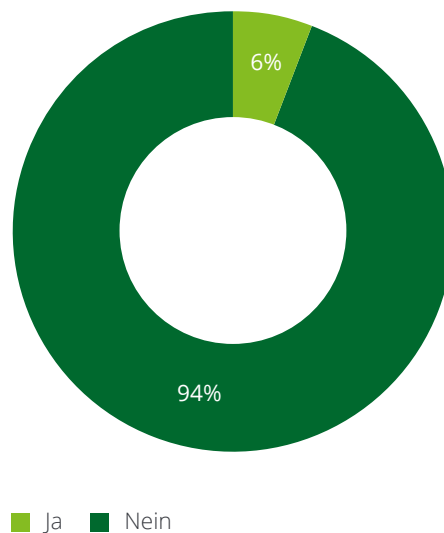
Aktuell messen gerade einmal 6 Prozent der Teilnehmer den Compliance-Wertbeitrag zum Business. Nicht umsonst gaben die Unternehmen Continuous Monitoring mittels Key Risk Indicators als zweitgrößte Herausforderung mit Blick auf die Zukunft an (siehe Seite 31).

Spitzenreiter sind die börsennotierten Industrieunternehmen. Von diesen gaben immerhin 12 Prozent an, ihren Compliance-Erfolg zu messen.

Doch wie messen die Unternehmen den Wertbeitrag? Hier gab es ganz unterschiedliche Antworten, von Integritätsmessung und Mitarbeiterbefragungen bis hin zu internen und externen Audits. Die Bandbreite der genannten Ansätze zur Compliance-Messung offenbart gleichzeitig auch die große Herausforderung, vor der die Compliance-Funktionen stehen. Mit der steigenden Wettbewerbsrelevanz von Compliance wird zukünftig auch die Bedeutung der Erfolgsmessung steigen.

Abb. 19 – Messbarkeit von Compliance

Wird der Compliance-Wertbeitrag zum Business in Ihrem Unternehmen gemessen?
(N=455)





Fazit



Erfolgreicher Startschuss mit solider Datenbasis

2017 ist der Startschuss unserer Future-of-Compliance-Studie, die insbesondere durch die knapp 500 Teilnehmer und die damit geschaffene breite Datenbasis einen wertvollen Einblick in die aktuellen und zukünftigen Themen des Themenfeldes gibt. Weitere Teilergebnisse und Detailauswertungen werden wir sukzessive veröffentlichen, sodass alle Teilnehmer sowie interessierte Leser aus allen Organisationsarten, Branchen und Unternehmensgrößen profitieren. Ausgewählte Aspekte und Ergebnisse möchten wir an dieser Stelle bereits herausgreifen und diskutieren.



Compliance als Business Facilitator

Einer der zentralen Diskussionspunkte, mit denen sich Compliance Officers auseinandersetzen, ist die Frage: Verhindert oder ermöglicht Compliance-Management Geschäfte? Unsere Ergebnisse legen nahe, dass die Teilnehmer unserer Studie Compliance zunehmend als Katalysator für Geschäfte verstehen, als Business Enabler/Facilitator. Der Kunde rückt als externer Compliance-Stakeholder in den Mittelpunkt und die Herausforderungen der Compliance-Kultur und -Kommunikation sowie des Change-Managements hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigen aktuell die Compliance-Funktionen. Den Wertbeitrag von Compliance zum Business zu messen, ist für viele Unternehmen jedoch noch Zukunftsmusik. Den passenden Ansatz und Steuerungsgrößen zu finden, eine große Herausforderung.

Dabei kann das Zukunftsthema Nr. 1, Big Data und die Compliance-Digitalisierung, enorme Chancen für die Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und die Rolle der Compliance-Funktion im Unternehmen bedeuten.



Digitalisierung als Chance

Zunächst werfen der digitale Wandel und die Nutzbarkeit von Big Data prozessuale Fragen auf, z.B. hinsichtlich der Integration verschiedener IT-Landschaften, Softwareschnittstellen und der Kompatibilität von Plattformen, aber auch hinsichtlich des Datenschutzes und der Informationssicherheit. Es gilt, u.a. auch den Herausforderungen durch Compliance-Risiken im digitalen Umfeld gezielt präventiv und detektiv zu begegnen.

Gleichzeitig kann die Compliance-Funktion die Digitalisierung für sich nutzen und Weichen neu stellen. So kann der digitale Wandel auch die Entwicklung eines wertebasierten Compliance-Managements beschleunigen und starre Strukturen können aufgebrochen werden.

Durch eine zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen kann auch eine größere Transparenz für interne Steuerungsprozesse geschaffen werden. Hierdurch wird die Einführung von automatisierten Kontrollen oder auch die Prüfung von Massendaten ermöglicht. Für die Compliance-Funktion führt der Weg so möglicherweise weg von starren repetitiven Genehmigungsprozessen hin zu innovativen Lösungen im Geschäftsablauf. Die Compliance-Funktion kann somit die Effizienzsteigerung für die Unternehmensprozesse vorantreiben und damit insgesamt besser agieren. Nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, auch die Messbarkeit von Wirksamkeit und Erfolg der Compliance wird erhöht.



Die Compliance-Funktion der Zukunft

Dabei entsteht auch die Frage, ob sich das Profil der Mitarbeiter in diesen Bereichen verändern wird. Wie sieht der Compliance-Manager von morgen aus?

Perspektivisch werden Compliance-Maßnahmen Bestandteil der Geschäftsprozesse – auch beschleunigt durch die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen und internen Prozessen. Automatisierte Kontrollen und detektive Massendatenanalyse können zur Entlastung der Compliance-Funktion in bestimmten Tätigkeitsbereichen führen und Compliance-Verantwortlichen möglicherweise mehr Zeit und Kapazität freiräumen, ihre analytischen Fähigkeiten für Fallstricke und Schlupflöcher einzusetzen. Der Compliance Officer kann sich in diesem Zuge stärker aus dem prozessualen Ablauf lösen und sich zu einem Bereitsteller der Infrastruktur von Prozessen und analytischen Querdenker für Gesamtrisiken entwickeln.

The Future speaks Compliance.
How about you?



Wer konzipiert, implementiert, steuert und überwacht Compliance-Programme?

Zur Frage nach dem zukünftigen Profil des Compliance Officer gehört ebenfalls die Frage nach der Steuerung von Risikofeldern im Unternehmen. Die Verantwortlichkeiten bei den Risikofeldern jenseits der Kernrechtgebiete wie etwa Wirtschaftskriminalität verlangt nach (neuen) Managementsystemen mit strukturierten Überwachungs- und Reportingstrukturen. Die Implementierung – wie wir ebenfalls gesehen haben – liegt für die meisten Risikofelder federführend bei anderen Fachabteilungen. Je nachdem, wie hoch die Einbindung von Compliance in der Konzeption vor und in der Steuerung nach der Implementierung der Programme aussehen, kann das durchaus sinnvoll sein. Compliance-Themen können sinnvoll abgegrenzt werden, sofern die Verantwortung für die Steuerung und Überwachung klar aufgeteilt ist.

Insgesamt werden die Compliance-Anforderungen immer verzahnter und weitreichender, was eine organisatorische Querschnitts- und Spagatleistung von allen Beteiligten erfordert: vom Reporting an den Aufsichtsrat und CEO bis hin zu den Anforderungen an die Geschäftseinheiten der operativen Funktionen.



Kultur und Kommunikation als aktuelle Hot Topics

Das Zusammenspiel der verschiedenen Abteilungen erfordert auch die Förderung und Weiterentwicklung von mitarbeitergerechten Kommunikationsformen. Kultur und Kommunikation führen die Liste der aktuellen Herausforderungen an. Zukünftig ist hier ein Wandel insbesondere jenseits der klassischen richtlinien- und trainingsorientierten Kommunikationsformen von Bedeutung. Neue Fragen nach digitalen und prozessintegrierten Anweisungen kommen auf. Neue Arbeitsweisen und auch Generationen verlangen eher nach Informationsvermittlungen im Team, Ad-hoc-Informationen im Prozess und adressatenspezifischen Kurztrainings. Auch kulturbildende Compliance-Maßnahmen sind gefragt und neue weiterreichende Formen müssen gefunden werden.



Neue Kooperationen zwischen Unternehmensfunktionen

Nicht nur die Zusammensetzung der Compliance-Funktion selbst – mit dem Selbstverständnis eines interdisziplinären Teams als Teil des digitalen Umfelds –, auch die zukünftige Zusammenarbeit mit anderen Funktionen muss gezielt ausgerichtet werden. Insbesondere die Kooperation mit anderen Governance-Funktionen sowie Funktionen, die sich mit der zukünftigen Ausrichtung und Entwicklung des Geschäftsmodells beschäftigen, wie z.B. Strategie- oder F&E-Abteilung, ist notwendig für die wettbewerbsfördernde Ausrichtung und Abbildung von Compliance an und in der Geschäftstätigkeit.



Ihre Ansprechpartner

Sie möchten die Ergebnisse diskutieren oder haben Fragen zu einer möglichen Implementierung, Weiterentwicklung oder Prüfung Ihre Compliance-Management-Systems? Sie sind interessiert an unseren weiterführenden Analysen und Benchmarkinformationen? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.*



Markus Link
Partner
Corporate Governance
Assurance
Tel: +49 69 75695 6818
mlink@deloitte.de



Florian Maciuca
Senior Manager
Corporate Governance
Assurance
Tel: +49 30 25468 5927
fmaciuca@deloitte.de



Johanna Wedemeier
Senior
Corporate Governance
Assurance
Tel: +49 40 32080 4367
jwedemeier@deloitte.de

Weitere Informationen zu aktuellen Fragestellungen der Corporate Governance und eine Übersicht über unsere Dienstleistungen finden Sie unter www.deloitte.com/de/CGA.

Über uns

Unsere Mandanten stehen täglich vor komplexen Aufgaben, möchten Ideen umsetzen und erwarten von uns praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen. Bei uns finden sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, geprägt von einem hohen Qualitätsanspruch und Innovationskraft. Unser Team verfügt über langjährige Beratungs- und Prüfungserfahrung, Branchenkenntnis und umfassendes Fachwissen.

Deloitte Corporate Governance Assurance

Gestiegene Anforderungen an Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer im Rahmen der Überwachung und Ausgestaltung der Corporate-Governance-Systeme führen zu einem vermehrten Bedarf an Unterstützungsleistungen. Wir helfen Ihnen, den Überblick zu wahren. Wir bieten Beratungs- und Prüfungsdienstleistungen rund um die Corporate-Governance-Instrumente Compliance-Management, Risikomanagement, Interne Kontrollsysteme und Interne Revisionssysteme an.

* Wir danken Elisa Lopper, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Quadriga Hochschule, für die Datenauswertung und Unterstützung während der gesamten Studie. Ebenso gilt unser Dank Dr. Antonia Steßl, Deloitte, für ihre hilfreichen Ideen und Anmerkungen zu dieser Studie.

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.