



**The Future of  
Compliance 2018**  
Herausforderungen und Trends



The Future of Compliance 2018	04
Executive Summary	06
Studiendesign und Teilnehmerstruktur	10
Teil 1   Rahmenkonzept	12
Teil 2   Kundenorientierte Compliance	16
Teil 3   Digitalisierung und Compliance	28
Teil 4   Herausforderungen und Trends	38
Ihre Ansprechpartner	45

# The Future of Compliance 2018

Auch im Jahr 2018 geht unsere Studienreihe The Future of Compliance weiter und wir freuen uns über 356 Compliance-Verantwortliche, die an unserer Studie teilgenommen haben.

Durchgeführt wird die Studienreihe von Deloitte Corporate Governance Assurance in Kooperation mit dem Compliance Manager Magazin und der Quadriga Hochschule Berlin im Zeitraum vom 23. April bis zum 05. Juni 2018.

Mit unserer Studienreihe verfolgen wir das Ziel, die kontinuierliche Anpassung der Compliance-Strukturen aufgrund des sich stetig ändernden Umfeldes zu beleuchten und die damit einhergehenden Herausforderungen und Trends auf jährlicher Basis einzufangen und zu analysieren.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus unserer Studie aus 2017 wurden 2018 mittels Online-Fragebogen Daten zu den folgenden Themenbereichen erhoben:

- Teil 1 | Rahmenkonzept
- Teil 2 | Kundenorientierte Compliance
- Teil 3 | Digitalisierung und Compliance
- Teil 4 | Herausforderungen und Trends

Auch bei Compliance gilt: „Der Kunde ist König“. Zumindest aber haben Kunden ein offenkundiges Interesse an einem funktionsfähigen Compliance Management System (CMS). Die Information darüber, ob ein Unternehmen ethisch, nachhaltig und regelkonform wirtschaftet, ist für viele Kunden mittlerweile ein wesentlicher Einflussfaktor ihrer Kaufentscheidung. Im Ergebnis, so scheint es, ist dem Kunden wichtig, dass sich das Unternehmen proaktiv mit dem Thema Compliance Management auseinandersetzt und darüber auch zunehmend Nachweise gegenüber dem Kunden und der Öffentlichkeit erbracht werden. Zurecht kann hinterfragt werden, ob und wie regelkonformes, ethisches und moralisches Verhalten der einzelnen Mitarbeiter vermarktet oder gar dem Kunden nachgewiesen werden kann. Vom Unternehmen geschaffene Normen und Werte, flankiert durch Aufklärungsarbeit und Präventionsmechanismen, können ein mögliches Fehlverhalten des Mitarbeiters in Zeiten der zunehmenden Regulierungsfülle vermeiden. Somit kann das Unternehmen in der Außendarstellung seiner Compliance-Aktivitäten zumindest darlegen, welche Anstrengungen es unternimmt, Compliance im Unternehmen zu fördern und Compliance-Verstöße zu verhindern. Die Wertzumessung des Kunden für einzelne Compliance-Themengebiete bleibt allerdings noch ungeklärt.

Die Digitalisierung in den Unternehmen und neue Technologien werden die Compliance-Tätigkeit nachhaltig verändern – aber wie? Die Compliance-Funktion steht vor der Herausforderung, die neuen Compliance-Chancen und -Risiken der digitalisierten Wertschöpfung im Unternehmen zu steuern, aber gleichermaßen auch die eigene Compliance-Funktion und damit verbundene Präventions- und Aufklärungsarbeit dem digitalen Wandel zu unterziehen.

Wie schätzen die Compliance-Verantwortlichen das Thema Digitalisierung ein? Lesen Sie nachfolgend, wie die Compliance-Funktionen mit diesem viel genutzten Begriff umgehen. Welche Technologien schätzen sie als besonders relevant ein? Inwieweit sind sie in unternehmensinterne Digitalisierungsinitiativen eingebunden? Und hat sich die Einschätzung der Studienteilnehmer zu zukünftigen Herausforderungen der Compliance-Funktion gegenüber 2017 verändert? Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen möchten wir Ihnen mit der vorliegenden Studie zur Seite stehen.

Basierend auf den Ergebnissen aus dem letzten Jahr wurden neue Schwerpunktthemen festgelegt und wiederholende Fragen durchgeführt, um Entwicklungen des Berufsfeldes und Herausforderungen zu ermitteln.

Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Erkenntnisse der Studie vor.

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

**Florian Maciucă**

Deloitte

**Prof. Dr. René Seidenglanz**

Quadriga Hochschule

**Frederik Nyga**

Compliance Manager Magazin

# Executive Summary



Platz 1 unter den in der Praxis genutzten Rahmenkonzepten: IDW PS 980.

Im Vergleich zum Vorjahr hat die Bedeutung des IDW PS 980 als genutztes Rahmenkonzept noch weiter zugenommen: 44% der befragten Organisationen gaben an, ihr CMS nach diesem Standard auszurichten, während im Vorjahr noch 37% diese Angabe machten. Auf den Rangplätzen 2 bis 5 rangieren in engem Abstand: die Leitlinien zum UK Bribery Act, die regulatorischen Vorgaben für Finanzdienstleister, der ISO 19600 und branchenspezifische Kodizes. Die verwendeten Rahmenwerke hängen jedoch stark von der Art und Größe des Unternehmens ab. Mit der Größe der Unternehmen nimmt die Relevanz internationaler Rahmenwerke (z.B. UN Global Compact, US Federal Sentencing Guidelines, SAPIN II) zu. Finanzdienstleister orientieren sich mit weitem Abstand zu anderen Rahmenkonzepten an den für sie geltenden regulatorischen Vorgaben, während für Unternehmen aus der Industrie sowie für öffentliche Unternehmen der IDW PS 980 das am häufigsten genannte Konzept ist.

**Auch zukünftig ist zu erwarten, dass Unternehmen sich beim Aufbau ihres CMS an einer Vielzahl an Rahmenwerken und Vorgaben orientieren (müssen).**



66% sehen die Kundengruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen (B2B) als wichtigen externen Stakeholder mit überdurchschnittlichem und nachweisbarem Interesse an einem funktionsfähigen CMS.

Unsere Studienergebnisse im letzten Jahr zeigten, wen die Teilnehmer als wichtigsten externen Stakeholder mit einem überdurchschnittlichen und nachweisbaren Interesse an einem funktionsfähigen CMS einschätzten: den Kunden. In diesem Jahr fragten wir näher nach. Hier zeigte sich, dass unter den B2B-Kunden privatwirtschaftliche Unternehmen die am häufigsten genannte Stakeholder-Gruppe waren (66%). B2C-Kunden, d.h. Verbraucher/Endkunden, nannten lediglich 35%. Diese Einschätzung hängt möglicherweise auch mit aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft zusammen, die zeigen, dass Umsatz- und Absatzrekorde trotz medial präsenten Compliance-Vorfällen möglich sind. Fraglich ist, ob das Compliance-Bewusstsein auch in dieser Kundengruppe zukünftig geschärft wird.

**Compliance wird bei Kaufentscheidungen zunehmend im Fokus der Kunden stehen.**



Etwa 80% der Unternehmen erhalten mindestens initial, d.h. mit Beginn der Kundenbeziehung, Anfragen des Kunden zu ihrem CMS.

Ein Großteil der Kunden informiert sich bereits heute aktiv über den Zustand des CMS ihrer Geschäftspartner – welche Nachweise erbringen die Unternehmen? Bei 80% der Teilnehmer erkundigt sich der Kunde mindestens initial mit Beginn der Kundenbeziehung nach dem CMS des Unternehmens. Um diesem Interesse gerecht zu werden, werden verschiedene Nachweise erbracht bzw. vom Kunden eingefordert. Insbesondere die Verpflichtungserklärung zu Compliance-Standards, rechtlich vorgegebene Nachweispflichten und Vertragsklauseln in Kundenverträgen wurden als zu erbringende Nachweise genannt.

**Mit zunehmender Relevanz von Compliance für alle Kundengruppen kann auch eine Steigerung der zu erbringenden Nachweise erwartet werden.**



76% der Unternehmen betten Compliance in die Unternehmenswerte ein.

Die Studienergebnisse aus dem letzten Jahr zeigten, dass Compliance von den Teilnehmern als Wettbewerbsvorteil erkannt wurde. Dies legt den Schluss nahe, dass auch vermehrt freiwillige kundenorientierte Compliance-Marketingmaßnahmen genutzt werden. 76% der Teilnehmer gaben an, dass in ihrem Unternehmen eine Einbettung von Compliance in die Unternehmenswerte erfolgt und somit Einfluss auf die Strategie nimmt. Weitere oft genutzte Marketingmaßnahmen sind die Beschreibung des CMS im Geschäftsbericht und auf der Unternehmenswebsite.

**Zukünftig ist zu erwarten, dass kundenorientiertes, über den gesetzlichen Rahmen hinausgehendes Compliance-Marketing an Bedeutung gewinnt.**



Für 82% der Unternehmen sind freiwillige Compliance-Marketingmaßnahmen ein Resultat unternehmensinterner Wertvorstellungen bzw. einer Selbstverpflichtung.

Als Haupttreiber für Compliance-Marketingmaßnahmen gaben die Teilnehmer mit 82% am häufigsten die unternehmensinterne Wertvorstellung bzw. Selbstverpflichtung an, gefolgt von der Unternehmensstrategie als Auslöser für die Vermarktung der Compliance-Aktivitäten. Die Erwartungshaltung des Kunden / des Marktes belegt im Vergleich der möglichen Motive mit 50% den letzten Platz. Liegt also bei den Compliance-Verantwortlichen vorwiegend eine intrinsische Motivation für die Vermarktung ihres CMS vor?

**Die externe Darstellung und transparente Vermarktung der Compliance-Aktivitäten wird zukünftig noch stärker durch Kunden, Märkte und letztlich von der Gesellschaft eingefordert werden.**



35% der Teilnehmer gaben an, dass es in ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren zu mindestens einem Compliance-Verstoß mit Ausstrahlungswirkung auf ihre Kunden kam.

Unternehmen reagieren mit umfangreichen Maßnahmen auf Compliance-Verstöße, die eine Ausstrahlungswirkung auf ihre Kunden haben. 48% der Teilnehmer, in deren Unternehmen es in den letzten Jahren mindestens einen Compliance-Verstoß mit Ausstrahlungswirkung auf Kunden gab, nannten einen Strategiewechsel als Reaktion auf den Verstoß. Ebenfalls häufig (41%) führten die Verstöße zu Vertragsanpassungen mit Kunden und/oder Lieferanten. Keinerlei Veränderungen gaben nur 13% der Teilnehmer als Reaktion an.

**Die (potenzielle) Ausstrahlungswirkung von Compliance-Verstößen auf den Kunden führt zu einer steigenden Bedeutung von Nachweisen des CMS gegenüber dem Kunden.**



61% der Teilnehmer sind aktuell in Digitalisierungsinitiativen ihres Unternehmens eingebunden.

Aktuell sind bereits 61% der Teilnehmer in Digitalisierungsinitiativen ihres Unternehmens eingebunden. Die Art der Einbindung der Compliance-Funktion in die Digitalisierungsinitiativen scheint vielfältig ausgeprägt zu sein. Am häufigsten wird die Compliance-Funktion (71%) beratend hinzugezogen und/oder durch die Teilnahme an Sitzungen oder Ausschüssen (69%) einbezogen. 57% der Teilnehmer gaben an, auch in die Entscheidungsfindung einbezogen zu werden. Die Abteilungen, die die Compliance-Funktion am häufigsten in ihre Digitalisierungsinitiativen einbinden, sind der Vertrieb und die IT.

**Die Digitalisierung im Unternehmen fordert eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Compliance-Chancen und -Risiken und verlangt eine zunehmende Mitgestaltung durch die Compliance-Funktion.**

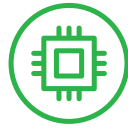


Platz 1 der Technologien, deren Auswirkungen auf die Compliance-Tätigkeit am höchsten eingeschätzt wird: Data Analytics.

Eine besonders hohe Auswirkung auf ihre Compliance-Tätigkeit schreiben die Studienteilnehmer bereits bekannten Technologien zu: Data Analytics und Cloud-Lösungen. Jedoch beschäftigen sich auch bereits über ein Drittel der Compliance-Verantwortlichen mit Technologien, deren Auswirkungen auf die Compliance-Funktion noch kaum abschätzbar sind, wie künstliche Intelligenz, Internet of Things, Robotics oder Smart Contracts. 87% der Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass die digitale Transformation die Datenbeschaffenheit (z.B. Transparenz, Verfügbarkeit, Integrität) und damit die Compliance-Tätigkeit fördert.

**Die neuen Technologien werden in Abhängigkeit der Branche einen wesentlichen Einfluss auf die Compliance-Tätigkeit nehmen und somit sowohl die Risikolandschaft als auch die Arbeitsweise der Compliance-Funktion verändern.**





74% der Unternehmen gaben an, dass vor allem Compliance-Schulungen im Unternehmen IT-gestützt bzw. mithilfe von IT-Anwendungen durchgeführt werden.

Viele Compliance-Maßnahmen und -Prozesse werden bereits heute mit der Unterstützung von IT-Anwendungen durchgeführt. Am häufigsten trifft dies aktuell auf Schulungen zu, gefolgt von Compliance-Risikoanalysen, Vertragsmanagement und dem Hinweisgebersystem. 90% der Teilnehmer gaben an, dass zunehmend IT-Kenntnisse innerhalb der Compliance-Funktion benötigt werden. Knapp über zwei Drittel der Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass die digitale Transformation auch eine Delegation hin zu IT-gestützten Entscheidungsprozessen verlangt.

**Um mit der Digitalisierung im Unternehmen Schritt zu halten, werden zunehmend auch Compliance-Prozesse digitalisiert und automatisiert.**



Die ersten Plätze der zukünftigen Compliance-Herausforderungen belegen weiterhin Digitalisierungsthemen.

Die Entwicklung von einer zunächst noch zukünftigen Herausforderung hin zu einer aktuellen Herausforderung benötigt mehr Zeit, als seit Beginn der Studienreihe in 2017 vergangen ist. Big Data und die Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen sind weiterhin bedeutende zukünftige Herausforderungen für die Teilnehmer. Diese Einschätzung ist gegenüber 2017 sogar noch gestiegen.

**Die Digitalisierung bleibt die größte zukünftige Herausforderung für die Compliance-Funktion.**

# Studiendesign und Teilnehmerstruktur

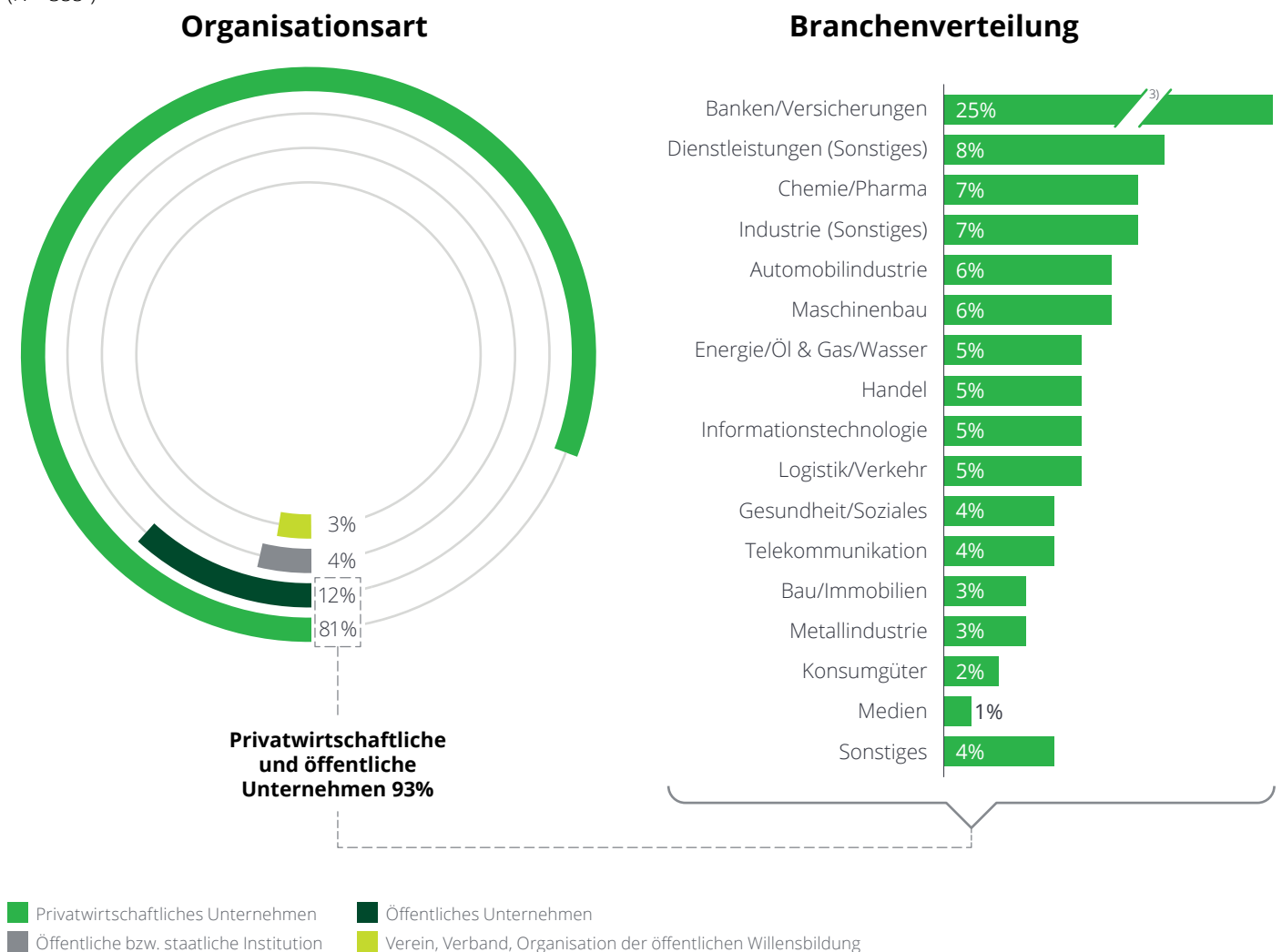
Basis für die Studie The Future of Compliance 2018 war eine Online-Umfrage auf Basis eines Fragebogens, an dem sich in diesem Jahr 356 Teilnehmer<sup>1</sup> beteiligten. Der Teilnehmerkreis setzt sich im

Wesentlichen aus 81% privatwirtschaftlichen und 12% öffentlichen Unternehmen zusammen. Es besteht eine große Streuung hinsichtlich der Branchen und der Größe der vertretenen Organisationen.

## Abb. 1 – Verteilung nach Organisationsart und Branche

In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?

(N = 355<sup>2</sup>)



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

<sup>2</sup> Von insgesamt 356 Teilnehmern hat nur ein Befragter keine Angabe zu seiner Organisation gemacht.

<sup>3</sup> Nicht maßstabsgetreu.

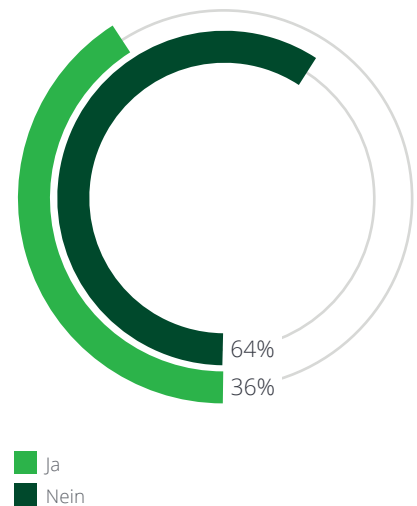
41% der Teilnehmer der diesjährigen Studie gaben an, bereits an der Studie in 2017 teilgenommen zu haben. Hierdurch wird die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der jährlichen Studien erhöht und die Gegenüberstellungen von Compliance-Entwicklungen und -Aktivitäten wird erleichtert.

Wie auch zuvor im Jahr 2017 hat die Studie es geschafft, Compliance-Verantwortliche aus gleichermaßen kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen anzusprechen. Im Vergleich zum Vorjahr hat der prozentuale Anteil von kleinen Organisationen zwischen 1 und 999 Mitarbeitern mit 37% (2017: 32%) leicht zugenommen. Der Anteil von Organisationen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern ist mit 33% konstant geblieben, während der Anteil von großen Organisationen mit über 10.000 Mitarbeitern mit 30% (2017: 36%) leicht rückläufig war.

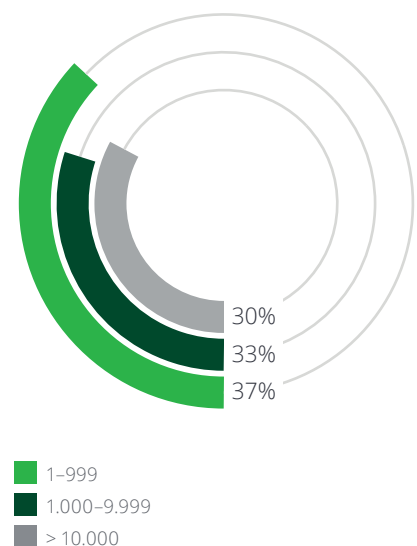
Durch eingeführte Filterfunktionen nehmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat angegeben. Durch die Summierung von Rundungsdifferenzen bei der Angabe von ganzen Prozentzahlen kann es in wenigen Fällen zu einer Gesamtsumme von 101% oder 99% statt 100% kommen. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte durch Deloitte.

Insgesamt haben Organisationen mit folgender Strukturverteilung an der Studie teilgenommen:

**Abb. 2 – Börsennotierung**  
(N = 333)



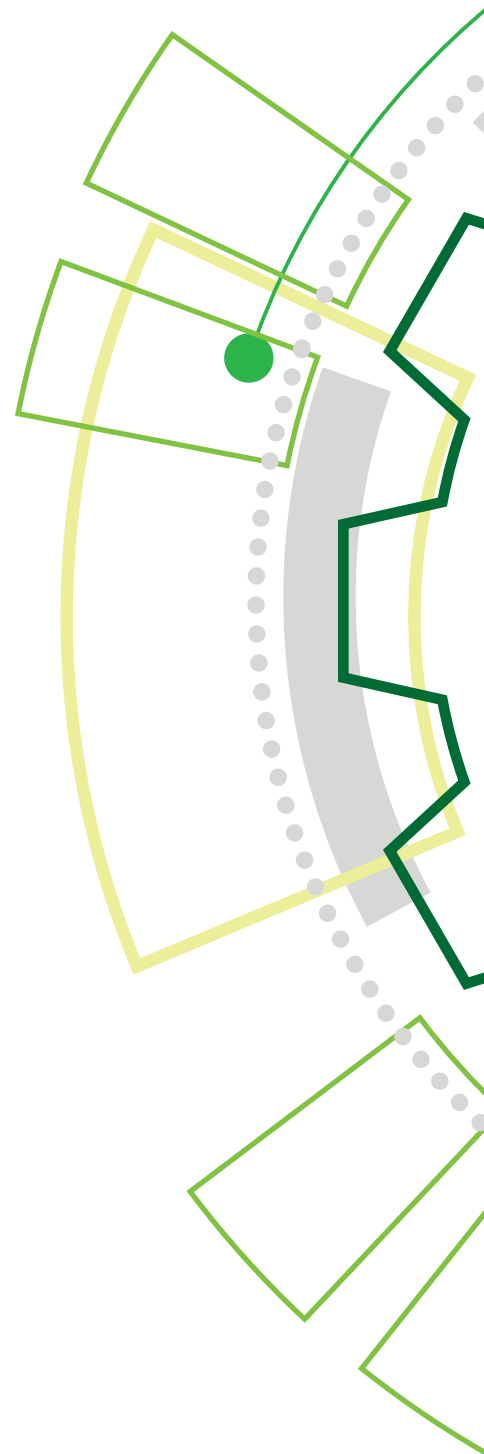
**Abb. 3 – Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)**  
(N = 354)



# Teil 1

# Rahmenkonzept

53% der Unternehmen stützen ihr CMS auf ein Rahmenwerk, während 47% ihr CMS an mehreren Rahmenkonzepten ausrichten.





Im Vergleich zum Vorjahr hat die Bedeutung des IDW PS 980 als genutztes Rahmenkonzept noch weiter zugenommen: 44% der befragten Organisationen gaben an, ihr CMS nach diesem Standard auszurichten, während im Vorjahr noch 37% diese Angabe machten. Mit einer Abweichung von 1% im Vergleich zum Jahr 2017 gehören die Leitlinien zum UK Bribery Act weiterhin zu den wichtigsten Konzepten bei der Implementierung eines CMS.

Die verwendeten Rahmenwerke hängen jedoch stark von der Art und Größe des Unternehmens ab. Im Durchschnitt belegen die regulatorischen Vorgaben für Finanzdienstleister mit 22% den dritten Platz. Gleichzeitig muss an dieser Stelle betont werden, dass unter „Sonstiges“ auch häufig regulatorische Vorgaben wie MaRisk, KAMaRisk oder MaComp genannt wurden. Betrachten wir nur die Gruppe der Finanzdienstleister steigt die Bedeutung der regulatorischen Vorgaben bei der Ausrichtung des CMS auf 71% und überholt damit den IDW PS 980. Für Industrieunternehmen und für öffentliche Unternehmen hingegen hat der IDW PS 980 mit 50% bzw. 57% eine verstärkte Bedeutung bei der Ausrichtung des CMS. Mit der Größe der Unternehmen nimmt auch die Relevanz internationaler Rahmenwerke bzw. Leitlinien (z.B. UN Global Compact, US Federal Sentencing Guidelines, SAPIN II) zu.

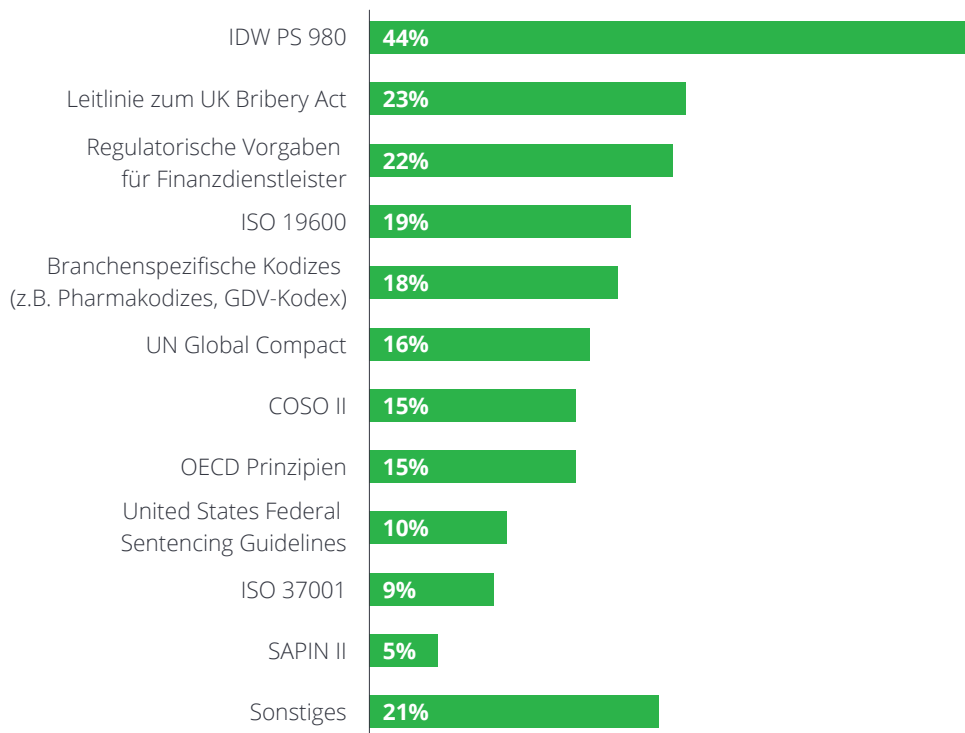
Gegenüber dem Vorjahr wird ersichtlich, dass trotz der noch größeren Nutzung des IDW PS 980 weiter eine große Vielfalt von Rahmenwerken parallel hierzu zum Aufbau eines CMS verwendet wird. Es wird bestätigt, dass bislang kein allgemein akzeptiertes, einheitliches Rahmenkonzept für ein CMS für unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen existiert. Darüber hinaus verdeutlicht diese Vielfalt, dass ein etablierter Standard, der den vielen nationalen und internationalen Anforderungen gerecht wird, noch nicht gefunden ist und für die Zukunft ein höherer Standardisierungsgrad wünschenswert wäre.

Viele Standards,  
aber noch keine  
Standardisierung.

Diese Ergebnisse untermauern die Erkenntnisse der letztjährigen Studie hinsichtlich der unklaren Vorgaben seitens des Gesetzgebers oder der Rechtsprechung, die zu sehr unterschiedlich anmutenden CMS und möglicherweise zu einer fehlenden Vereinbarkeit mit anderen unternehmensinternen Managementsystemen führen können.

**Abb. 4 – Rahmenkonzept**

An welchem Rahmenkonzept richten Sie Ihr Compliance Management System aus?  
(N = 356; Mehrfachnennung möglich)



<sup>4</sup>Weitere unter „Sonstiges“ genannte Rahmenkonzepten (21%) sind branchen- und länderspezifische Regelwerken sowie ISO Managementnormen.

# Teil 2

## Kundenorientierte Compliance

In der Studie aus 2017 wurde die Frage nach dem Interesse externer Stakeholder an einem funktionsfähigen CMS gestellt, wobei die Teilnehmer den Kunden mit 62% als wichtigsten externen Stakeholder identifizierten.







# Interesse der Kundengruppen und resultierende Marketingmaßnahmen

In diesem Jahr fragten wir genauer nach. 66% der Teilnehmer gaben an, dass für sie die Kundengruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen (B2B) ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionierenden CMS hat, gefolgt von öffentlichen bzw. staatlichen Unternehmen und Institutionen mit 56%.

Das besondere Interesse dieser Kundengruppe ist insofern nicht überraschend, als dass sich viele dieser Unternehmen selbst mit ihrem CMS auseinandersetzen und in diesem Zuge auch das CMS möglicher Vertragspartner kritisch hinterfragen, um mögliche Ausstrahlungswirkungen auf sich zu begrenzen. Erstaunlicher ist dagegen, dass die Teilnehmer das Interesse von Verbrauchern/Endkunden mit 35% als relativ gering eingeschätzt haben. Diese Einschätzung hängt möglicherweise auch mit den aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft zusammen, die zeigen, dass Umsatz- und Absatzrekorde trotz medial präsenten Compliance-Vorfällen möglich sind. Fraglich ist, ob das Compliance-Bewusstsein auch in dieser Kundengruppe zukünftig geschärft wird und somit die Kaufentscheidung beeinflusst.

Die Einschätzungen zum Interesse der Kundengruppe variieren in Abhängigkeit von der Börsennotierung und der Branche: Börsennotierte Unternehmen und Industrieunternehmen bewerten das Interesse von privatwirtschaftlichen Unternehmen als Kundengruppe höher, während Finanzdienstleister dem Verbraucher/Endkunden mit 62% das höchste Interesse an ihrem

CMS zusprechen. Öffentliche Unternehmen sehen dagegen öffentliche bzw. staatliche Unternehmen und Institutionen als größten Stakeholder auf Kundenseite an.

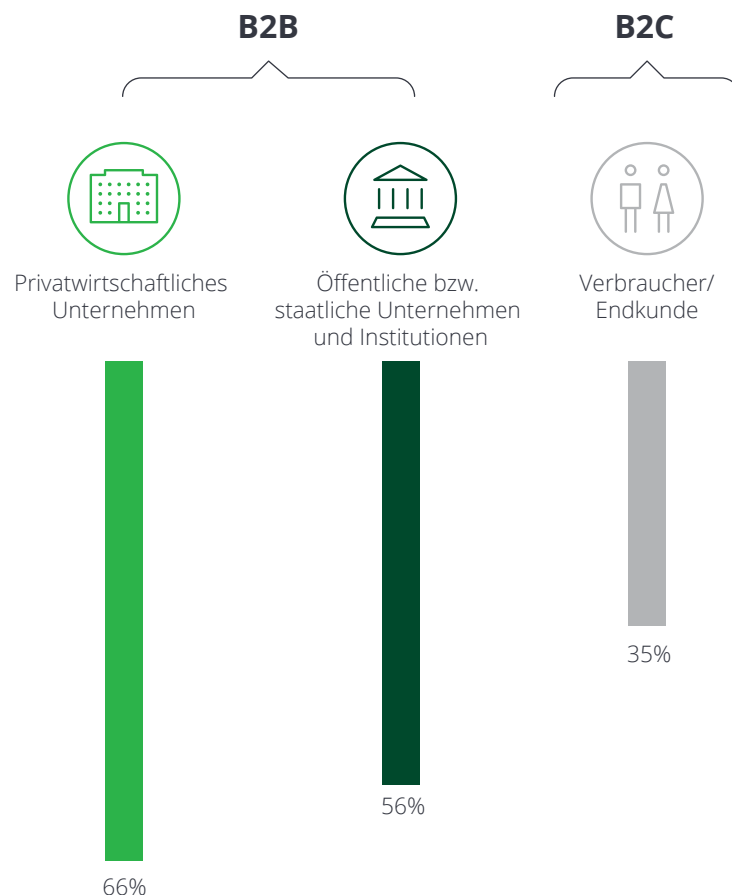
Für Verbraucher und Endkunden sind bereits heute Themen wie Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und Fair Trade bedeutende Faktoren für die Auswahl von Produkten und Dienstleistungen. Möglicherweise fehlt hier aktuell noch das Verständnis, dass ein funktionsfähiges CMS

mit entsprechenden Regelungen zu beispielsweise Produktherstellungsprozessen entscheidend zur Einhaltung derartiger Vorgaben beitragen kann.

Grundsätzlich ist in allen Kundengruppen bereits ein Interesse an einem funktionsfähigen CMS der Lieferanten bzw. Vertragspartner vorhanden und es ist zu erwarten, dass das Interesse unabhängig von der Art der Kundengruppe zukünftig weiter zunimmt.

## Abb. 5 – Interesse der Kundengruppen

Welche Ihrer Kundengruppen haben ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionsfähigen CMS? (N = 345; Mehrfachnennungen möglich)



Zusätzlich ergab unsere Befragung, dass 83% der Teilnehmer Compliance im Produkterstellungsprozess risikobasiert oder sogar immer berücksichtigen.

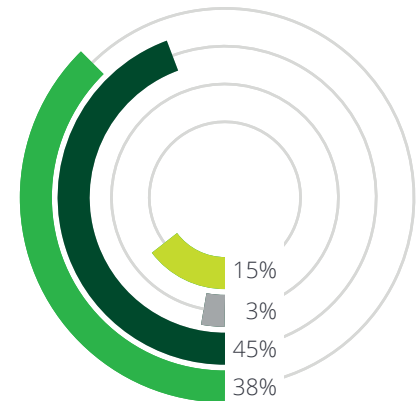
Compliance-Verantwortliche bei Finanzdienstleistern gaben mit 59% deutlich häufiger als der Durchschnitt und andere Branchen an, dass sie immer im Produkterstellungsprozess mitberücksichtigt werden. 27% gaben an, dass in ihrem Unternehmen eine risikobasierte Einbindung erfolgt.

Teilnehmer von Industrieunternehmen gaben lediglich zu 34% an, dass sie immer systematisch mitberücksichtigt werden, während in 49% der Unternehmen eine risikobasierte Einbindung erfolgt.

Bei öffentlichen Unternehmen wird von den Teilnehmern deutlich häufiger angegeben, dass die Frage für sie nicht relevant ist (25%). 30% geben hier an, dass sie immer mitberücksichtigt werden, während dies bei 43% nur gelegentlich erfolgt.

Der frühzeitige Einbezug der Compliance-Funktion trägt dazu bei, dass Risiken rechtzeitig erkannt und Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden. Ein funktionsfähiges CMS kann daher auch für den Verbraucher des Produkts ein guter Indikator für die Einhaltung relevanter Gesetze, Normen und Standards sein.

**Abb. 6 – Produkterstellungsprozess**  
Wird Compliance im Produkterstellungsprozess systematisch mitberücksichtigt?  
(N = 355)



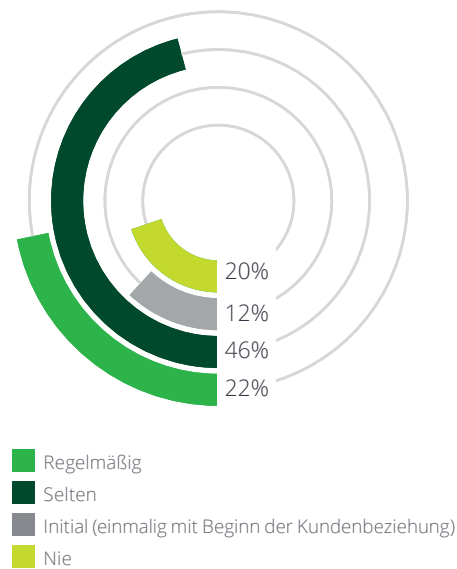
- Ja, immer
- Ja, gelegentlich bzw. risikobasiert
- Nein, nie
- Nicht relevant

Ein weiterer Maßstab für das Interesse der Kunden am CMS ist die Häufigkeit der Anfragen, die sie hierzu stellen. Insgesamt 80% der Teilnehmer gaben an, dass ihre Kunden wenigstens initial – mit Beginn der Kundenbeziehung – Anfragen zum CMS stellen. Nur 20% gaben an, dass sie keinerlei Anfragen ihrer Kunden hierzu erhalten.

Die Detailauswertung zeigt eine Zunahme der Anfragen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Während bei kleinen Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern noch 35% angaben, keinerlei Kundenanfragen zu ihrem CMS zu erhalten, sank dieser Anteil für Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern auf 9%.

### Abb. 7 – Kundenanfragen

Wie oft stellen Ihre Kunden Anfragen zu Ihrem CMS (bspw. über die Compliance-Funktion)?  
(N = 355)



Tue Gutes und rede darüber.

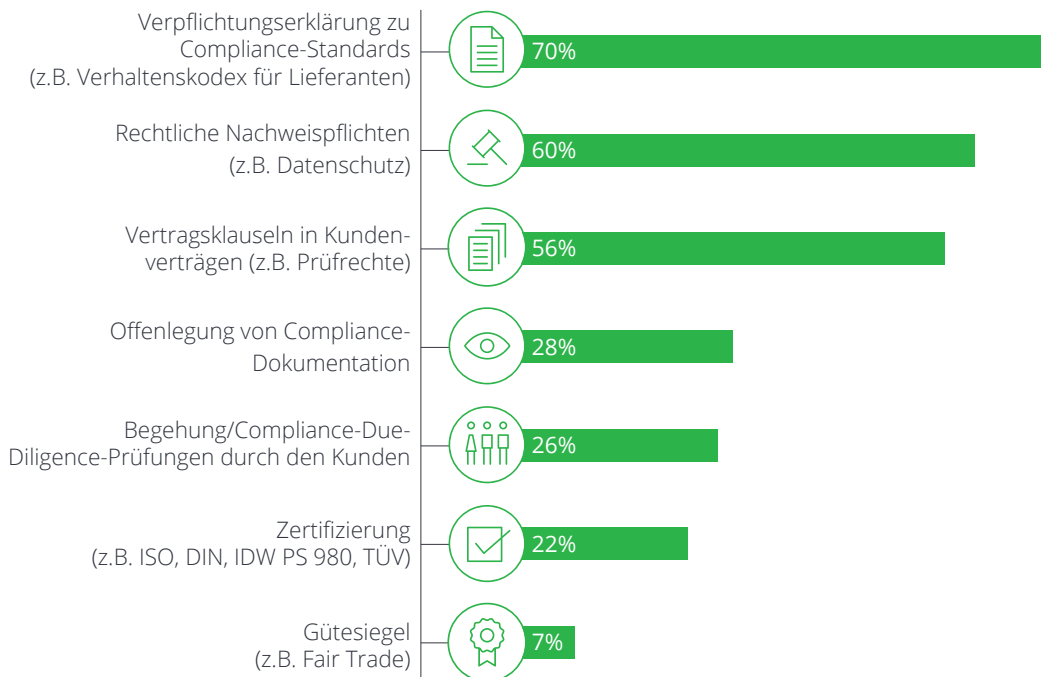
Um den Kundenanfragen Rechnung zu tragen und das Informationsbedürfnis ihrer Kunden zu befriedigen, erbringen die Studienteilnehmer diverse Nachweise bzw. werden diverse Nachweispflichten durch die Kunden eingefordert. Insbesondere die Verpflichtungserklärung zu Compliance-Standards, wie beispielsweise Verhaltenskodizes für Lieferanten, wurde von 70% der Teilnehmer als der Nachweis angegeben, der am häufigsten erbracht wird. Da Verpflichtungserklärungen – und beispielsweise damit einhergehende Prüfrechte – oftmals auch Bestandteil von Verträgen sein können, hängt diese Größe vermutlich stark mit dem Nachweis in Form von bestimmten Vertragsklauseln in Kundenverträgen zusammen, welchen 56% der Teilnehmer als erbrachte Nachweispflicht angaben. Darüber hinaus wurden

rechtliche Nachweispflichten von 60% der Teilnehmer als relevante Größe identifiziert, insbesondere auch für die Kundengruppen Verbraucher/Endkunde und öffentliche bzw. staatliche Unternehmen und Institutionen.

Zusätzlich werden oftmals auch umfangreiche weitere Nachweispflichten erbracht, in welchen sich ein vermehrtes Kundeninteresse widerspiegelt: Bereits über ein Viertel der Teilnehmer gab als Nachweispflicht die Offenlegung ihrer Compliance-Dokumentation und/oder die Begehung/ Compliance-Due-Diligence-Prüfung durch den Kunden an. Bereits knapp ein Viertel der befragten Compliance-Beauftragten legen ihren Kunden die Ergebnisse einer Compliance-Zertifizierung vor.

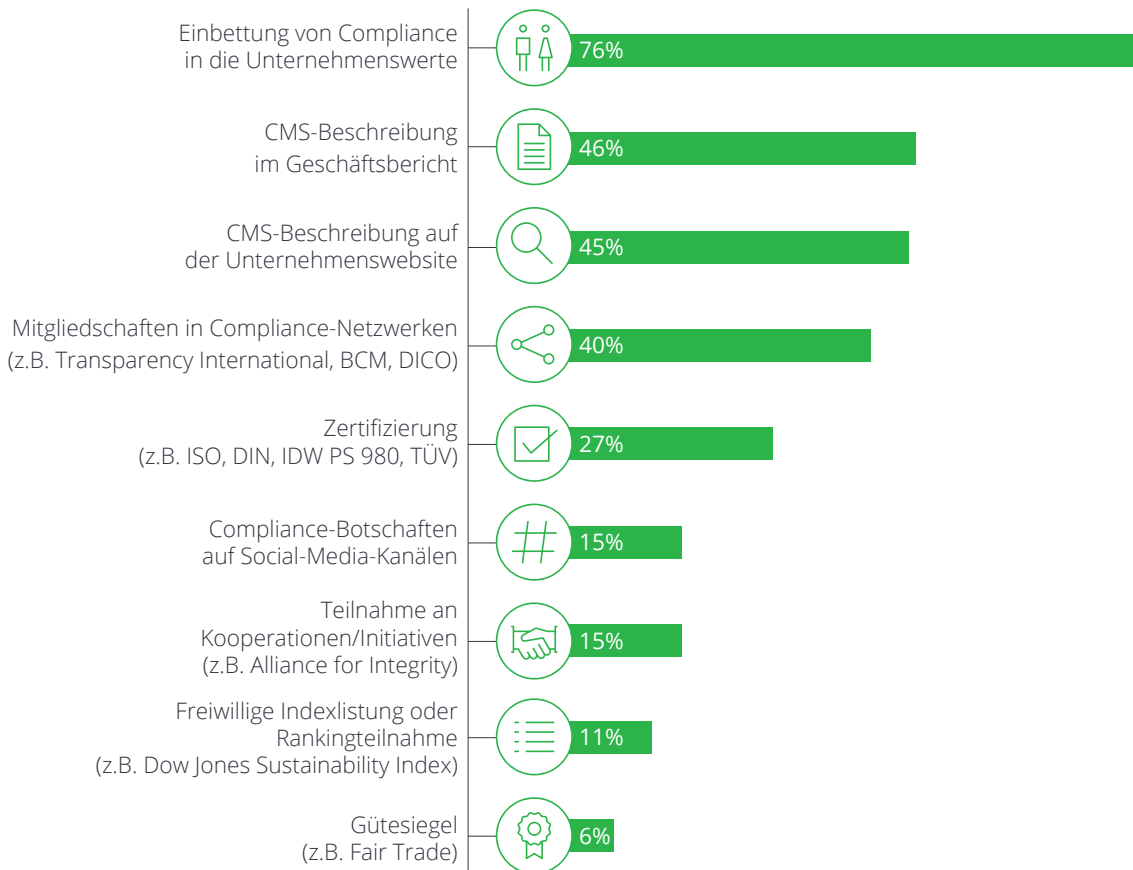
### Abb. 8 – Nachweispflichten

Welche Nachweispflichten bezüglich Ihres CMS erbringen Sie gegenüber Ihren Kunden bzw. fordern Ihre Kunden ein? (N = 356; Mehrfachnennungen möglich)



### Abb. 9 – Marketingmaßnahmen

Welche freiwilligen Compliance-Marketingmaßnahmen ergreifen Sie mit Blick auf Ihre (potenziellen) Kunden?  
(N = 356; Mehrfachnennungen möglich)



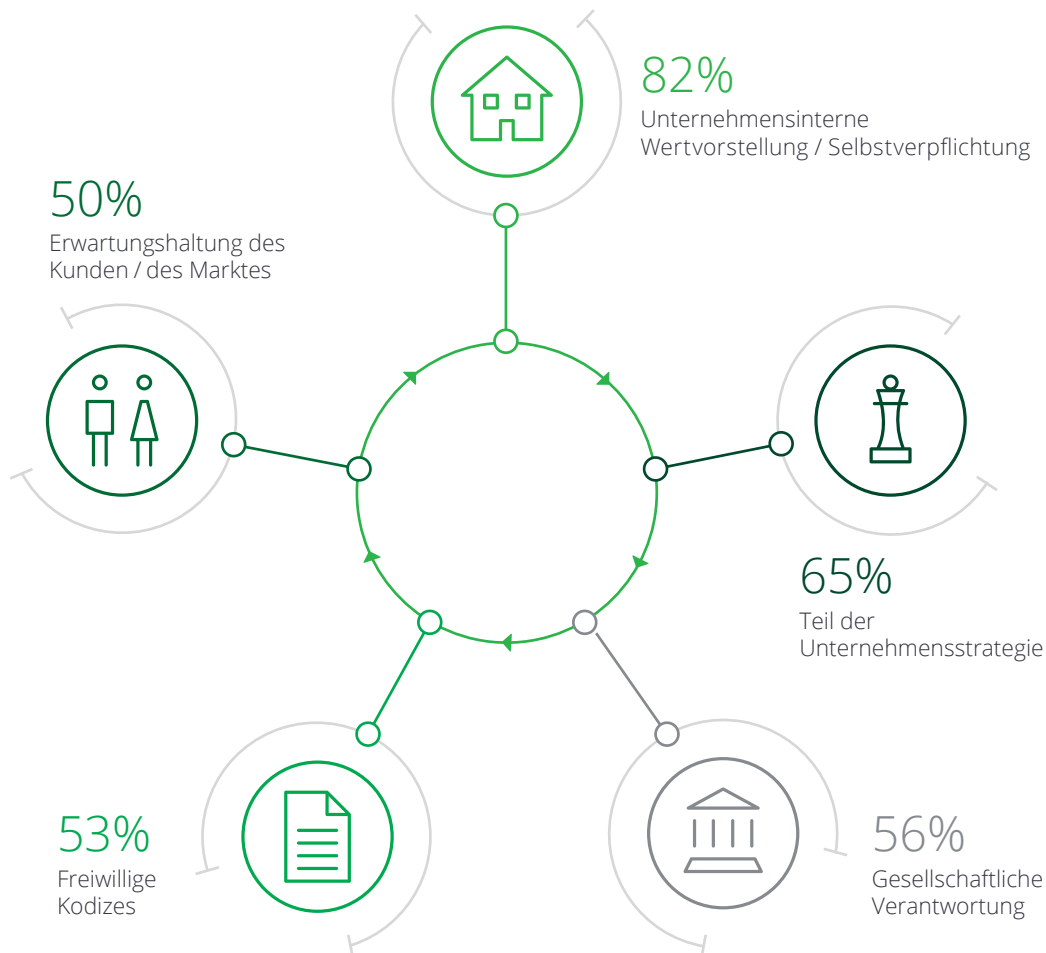
Über die Verpflichtung zu Nachweisen über ein funktionsfähiges CMS hinaus erbringen die Unternehmen weitere freiwillige, kundenorientierte Compliance-Marketingmaßnahmen. Insbesondere die Einbettung von Compliance in die Unternehmenswerte (76%) steht hierbei im Fokus. Relativ häufig wurden auch die CMS-Beschreibung im Geschäftsbericht (46%) sowie die CMS-Beschreibung auf der Unternehmenswebsite (45%) als freiwillige Marketingmaßnahmen genannt. Ein wesentlicher Schritt in der Vermarktung des eigenen CMS scheint auf Basis dieser Zahlen die Steigerung der Visibilität und der Wahrnehmung des CMS im Rahmen der Unternehmensdarstellung zu sein.

Die Detailauswertung zeigt, dass Zertifizierungen als freiwillige Compliance-Marketingmaßnahmen für öffentliche Unternehmen und Industrieunternehmen (27% bzw. 33%) eine stärkere Rolle spielen als für Finanzdienstleister (11%).

**Abb. 10 - Treiber für freiwillige Compliance-Marketingmaßnahmen**

Woraus resultieren Ihre freiwilligen Compliance-Marketingmaßnahmen?

(N = 356; Mehrfachnennungen möglich)



Hauptgrund für die Ergreifung verschiedener freiwilliger Compliance-Marketingmaßnahmen ist laut den Teilnehmern die unternehmensinterne Wertvorstellung bzw. eine interne Selbstverpflichtung zur Einhaltung eigener Compliance-Standards (82%). Für viele gehört Compliance-Marketing zudem zur Strategie des Unternehmens (65%).

Grundsätzlich scheinen unterschiedliche Motive für die Compliance-Verantwortlichen eine Rolle zu spielen, da die verschiedenen Antwortmöglichkeiten alle mindestens 50% Zustimmung von den Befragten erhielten. Interessant ist im Zusammenhang mit

dem Kunden als externem Stakeholder eines funktionsfähigen CMS, dass offenbar andere, intrinsische Anreize für die Teilnehmer überwiegen und nur die Hälfte von ihnen als Begründung angab, freiwillige Compliance-Marketingmaßnahmen aufgrund der Erwartungshaltung des Kunden / des Marktes zu treffen. Dieses Motiv erreichte somit den niedrigsten Wert unter den vorgegebenen Antwortoptionen. Möglicherweise sehen sie die Erwartungen des Kunden mit den erbrachten und durch ihn eingeforderten Nachweisen bereits als erfüllt an.

# Compliance-Verstöße und Ausstrahlungswirkung auf Kunden

46% der Unternehmen gaben an, dass der potenzielle Reputationsschaden für Kunden durch Compliance-Verstöße ihrer Mitarbeiter als eher hoch bis sehr hoch zu bewerten ist. 38% gaben an, dass dies auf einen möglichen finanziellen Schaden für Kunden zutrifft.

Insgesamt wird das Schadensausmaß von Compliance-Verstößen durch Mitarbeiter des eigenen Unternehmens für Kunden als relativ gering eingeschätzt. Hinsichtlich möglicher Auswirkungen von Umweltschäden gehen sogar 84% davon aus, dass dies ein eher geringes bis sehr geringes potenzielles Schadensausmaß für ihre Kunden darstellt.

Grundsätzlich lässt sich eine leichte Verschiebung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße erkennen: Große Unternehmen beurteilen den potenziellen Schaden tendenziell kritischer und somit als höher als dies kleine Unternehmen tun. Die Übersicht vermittelt ein relativ sorgloses Bild der Studienteilnehmer bezüglich der Ausstrahlungswirkung eines möglichen Compliance-Vorfalles auf ihre Kunden. Beispiele in der Vergangenheit haben verdeutlicht, dass größere Verstöße durchaus ein relativ hohes Schadensausmaß beim Kunden annehmen können.

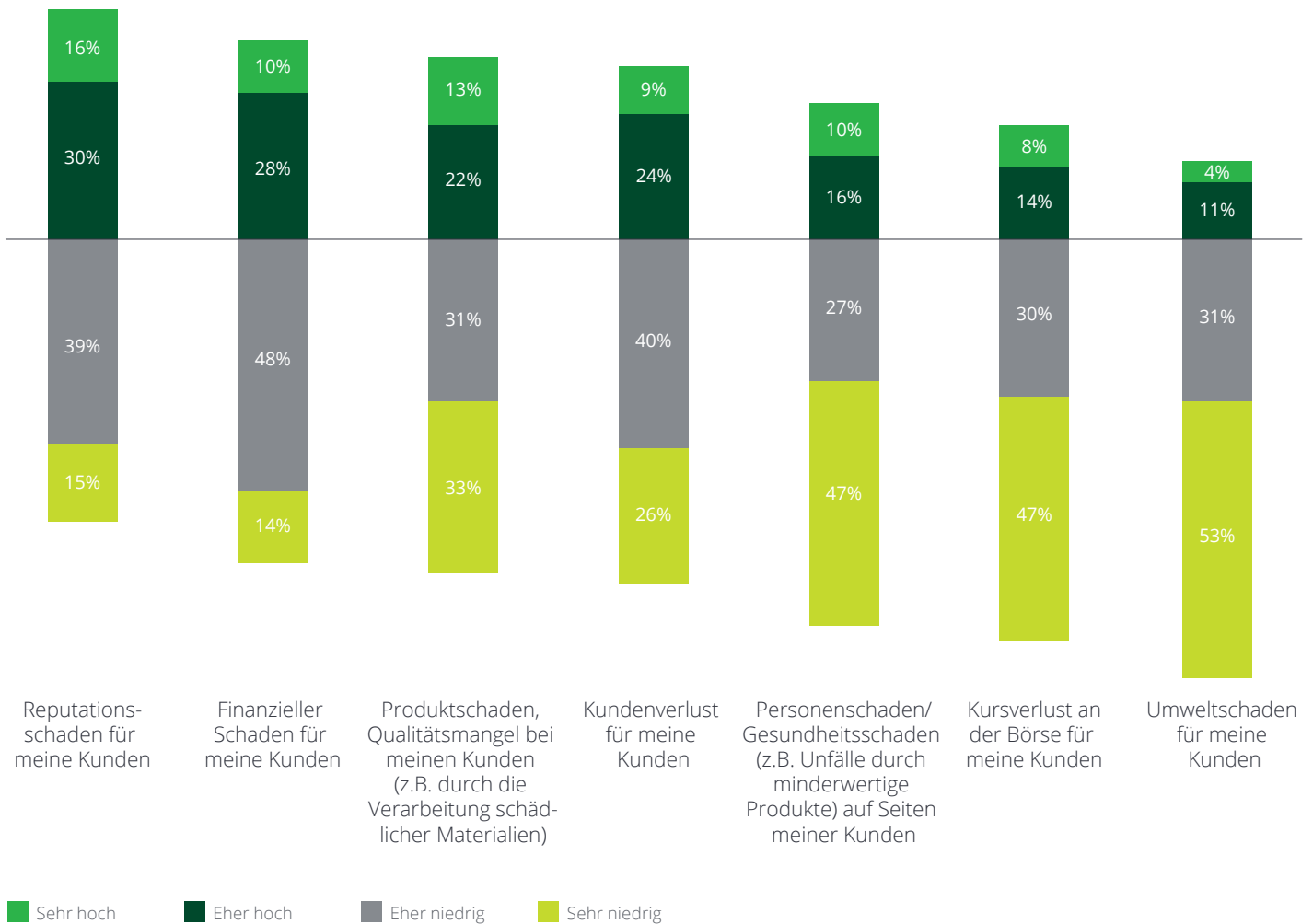
Die Kundenperspektive ist in die Schadensbemessung von Compliance-Verstößen mit einzubeziehen.



**Abb. 11 – Compliance-Verstöße extern**

Wie hoch schätzen Sie das potenzielle Schadensausmaß von Compliance-Verstößen durch Mitarbeiter Ihres Unternehmens für Ihre Kunden ein?

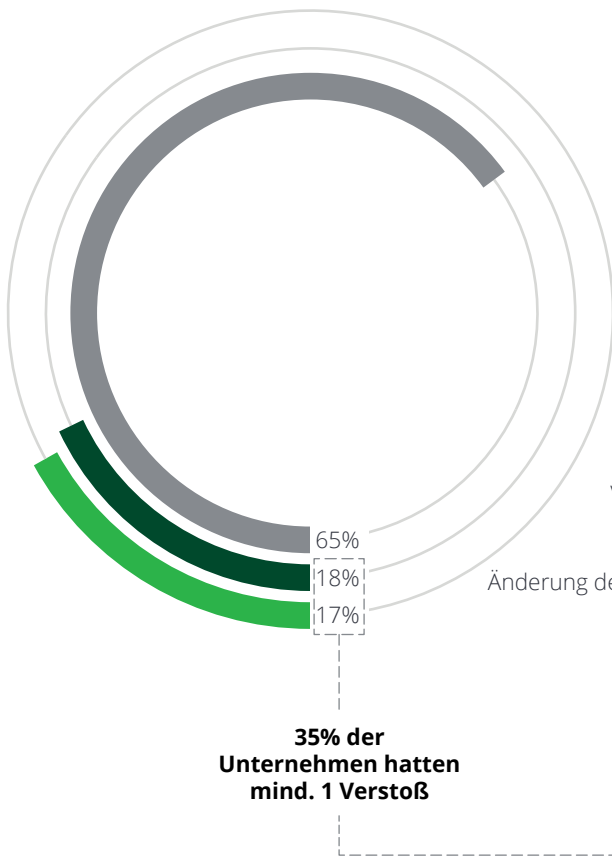
(Nmax. = 347)



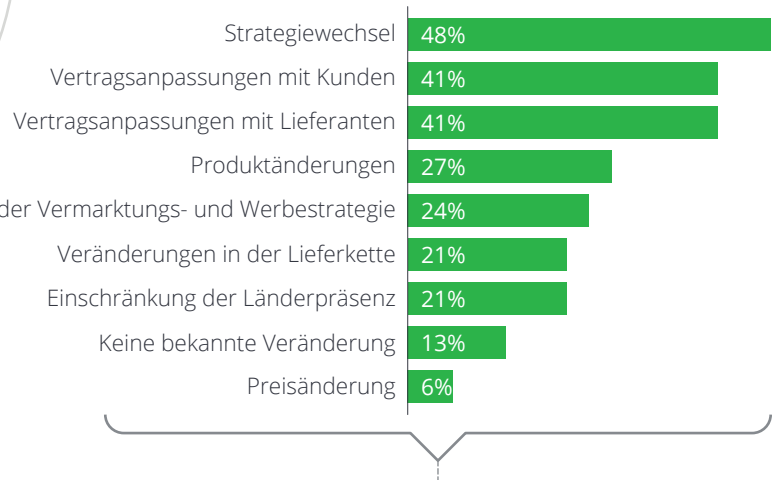
**Abb. 12 – Tatsächlicher Verstoß**

Gab es in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren schon einmal Compliance-Verstöße mit Ausstrahlungswirkung auf Ihre Kunden?  
 Hat ein solcher Compliance-Verstoß schon einmal zu einer der folgenden Veränderungen in Ihrem Unternehmen geführt?  
 (N = 352; Mehrfachnennungen möglich)

**Tatsächlicher Verstoß**



**Veränderung durch Verstöße**



■ Ja, mehrere Verstöße    
 ■ Ja, einen Verstoß    
 ■ Keine Verstöße

Ein möglicher Grund für die Einschätzungen hinsichtlich des potenziellen Schadensausmaßes für Kunden könnte die Erfahrung der Studienteilnehmer mit derartig gelagerten Compliance-Verstößen sein. 65% der Teilnehmer gaben an, dass sie keine Kenntnis über einen derartigen Verstoß in ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren haben, während nur 17% angaben, dass sogar mehrere derartige Verstöße in ihrem Unternehmen vorgekommen sind.

Die relativ hohe Angabe der Befragten, dass es im Unternehmen zu keinem Verstoß mit Ausstrahlungswirkung auf den Kunden gekommen ist, sollte kritisch hinterfragt werden. Möglicherweise wurde die Tragweite der Compliance-Verstöße und somit die Kausalität zwischen Compliance-Verstoß und beispielsweise dem Umsatzrückgang bei einem Kunden oder in einem Marktsegment nicht erkannt.

Für börsennotierte Unternehmen, die tendenziell auch mehr Beschäftigte aufweisen, ist der Anteil von Unternehmen mit Verstößen etwas höher: 47% der Teilnehmer gaben an, dass mindestens ein Verstoß dieser Art stattgefunden hat, 27% gaben sogar mehrere Verstöße an.

Die unternehmensinternen Reaktionen auf derartige Verstöße zeigen ein sehr breit gefächertes Bild. Keine Reaktion (13%) oder eine Änderung des Preises (6%) gaben die wenigsten Teilnehmer an. Relativ häufig kommt es dagegen zu Vertragsanpassungen mit Kunden (41%) und Vertragsanpassungen mit Lieferanten (41%).

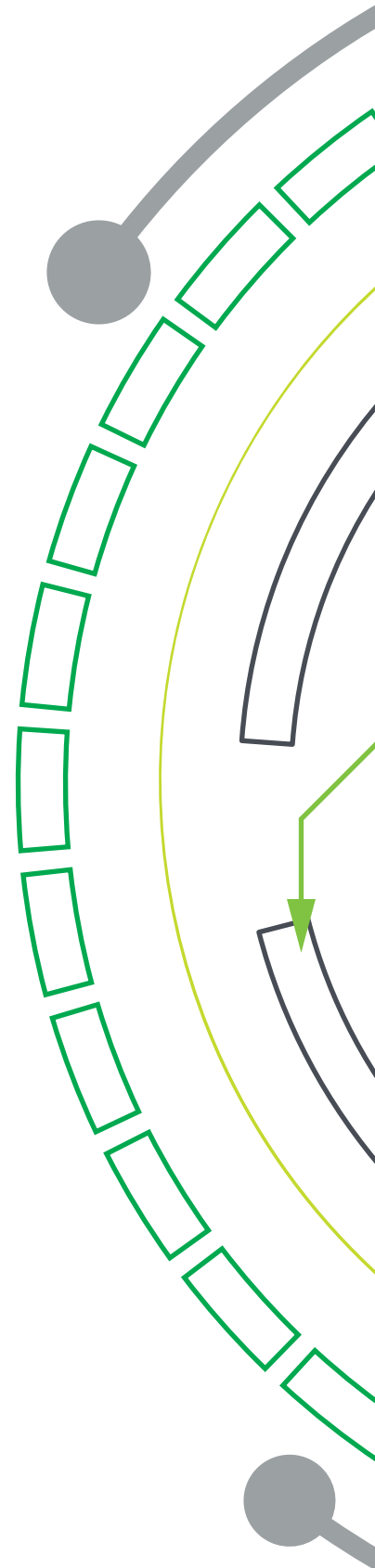
Erstaunlich ist, dass ein Strategiewechsel als umfänglichste hier angegebene Reaktionsmöglichkeit mit 48% die meiste Zustimmung der Teilnehmer erfahren hat. Compliance-Verstöße, die sich bereits auf den Kunden auswirken, scheinen relativ schwerwiegende Verstöße zu sein, sodass auch die Reaktion eine entsprechende Wirkung und Wahrnehmung haben muss. Kleinere Maßnahmen wirken dagegen zu gering und dem Anlass weniger angemessen. Veränderungen des Produktes (27%) oder in der Vermarktungs- und Werbestrategie (24%) liegen eher im Mittelfeld.

Die Detailauswertung zeigt, dass die Art der Reaktion in Abhängigkeit von der Branche der Teilnehmer abweicht. Während Finanzdienstleister und öffentliche Unternehmen eher zu Produktänderungen und Strategiewechsel tendieren, bevorzugen Industrieunternehmen Vertragsanpassungen mit ihren Kunden bzw. Lieferanten.

# Teil 3

## Digitalisierung und Compliance

Die Mehrzahl der Teilnehmer ist in Digitalisierungsinitiativen ihrer Unternehmen eingebunden. Der Einbeziehungsgrad ist dabei sehr unterschiedlich ausgeprägt und variiert von der reinen Information der Teilnehmer bis hin zur Einbindung in die zu treffenden Entscheidungen.



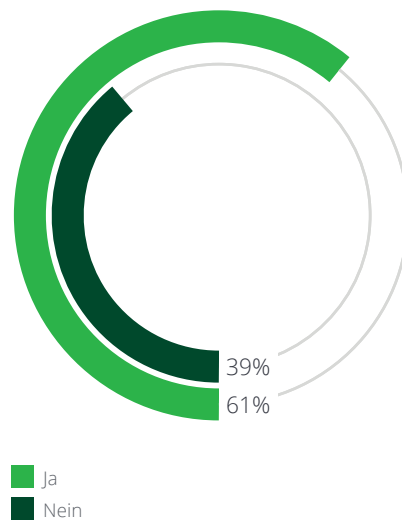


Die Digitalisierung ist ein hochaktuelles Thema, das Unternehmen jeder Branche und Größe in unterschiedlicher Ausprägung betrifft. Auch für Compliance ist sie aufgrund des Wandels von Geschäftsprozessen und der nötigen Anpassung jener, die diese Prozesse verstehen, verbessern und überwachen, von entscheidender Bedeutung und ist eine prägende Instanz für die gegenwärtige und zukünftige Ausgestaltung von Compliance-Funktionen. Gleichzeitig kann Compliance in der digitalen Neuausrichtung des eigenen Unternehmens mit dem vorhandenen Fachwissen unterstützen und dabei helfen, Risikoszenarien zu erkennen und entsprechend zu mitigieren.

Die Studie zeigt, dass eine Vernetzung von Digitalisierungsinitiativen im Unternehmen und den Compliance-Verantwortlichen vielfach bereits gegeben ist. 61% der Teilnehmer gaben an, in derartige Initiativen im eigenen Unternehmen eingebunden zu sein, während dies auf 39% der Teilnehmer aktuell (noch) nicht zutrifft.

### Abb. 13 – Einbindung in Digitalisierungsinitiativen

Sind Sie aktuell in Digitalisierungsinitiativen Ihres Unternehmens eingebunden?  
(N = 353)

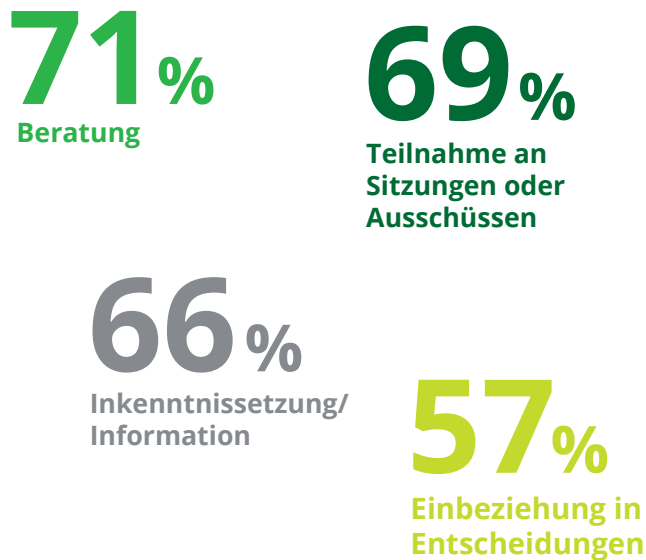


Die Digitalisierung ist für die Compliance-Funktion als Chance zu verstehen.

**Abb. 13a – Art der Einbindung in Digitalisierungsinitiativen**

Wie erfolgt die Einbindung?

(N = 216; Mehrfachnennungen möglich)



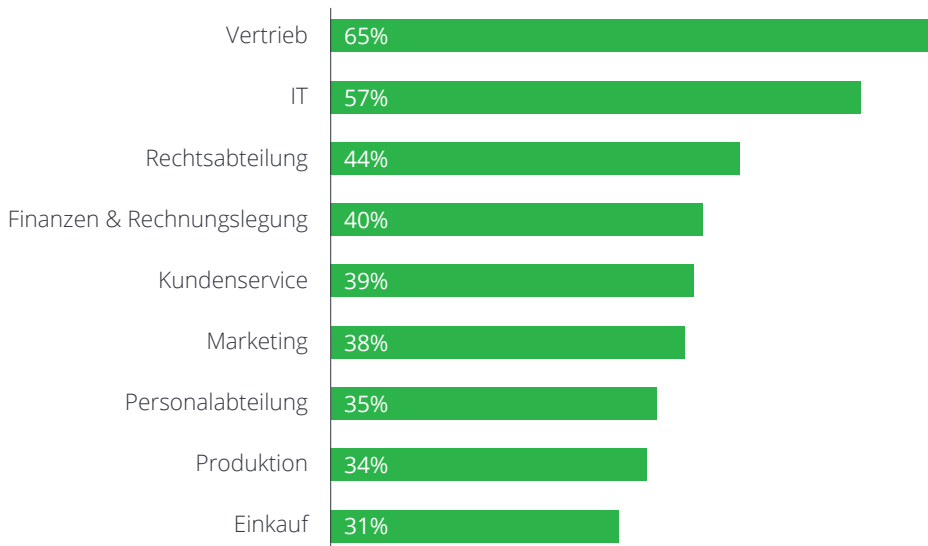
Die Befragung ergab, dass die Teilnehmer in sehr unterschiedlicher Ausprägung in die verschiedenen Digitalisierungsinitiativen im eigenen Unternehmen eingebunden sind. Am häufigsten nehmen sie an derartigen Initiativen in beratender Form (71%) teil, während sie weniger häufig (57%) unmittelbar in die Entscheidungen miteinbezogen werden.

Die Antworten zeigen, dass die Ausprägung auch hinsichtlich verschiedener Digitalisierungsinitiativen im selben Unternehmen unterschiedlich sein kann. Ein Großteil partizipiert parallel auf verschiedene Arten an Digitalisierungsinitiativen, und nur die wenigsten gaben an, ausschließlich auf eine Art (beispielsweise ausschließlich beratend) hinzugezogen zu werden. Von Fall zu Fall wird Compliance in einer unterschiedlichen Tiefe einbezogen. Insbesondere Industrieunternehmen und öffentliche Unternehmen setzen hierbei am häufigsten auf die Beratung durch Compliance, während bei Finanzdienstleistern die Inkenntnissetzung der Compliance-Funktion mit 78% die häufigste Art der Einbeziehung darstellt.

Die Antworten unterstreichen, dass viele Unternehmen und Fachabteilungen der Compliance-Funktion und deren Expertise insgesamt ein hohes Gewicht beimessen und dass die Unterstützung in Digitalisierungsthemen bereits für viele einen festen Bestandteil der Arbeit der Compliance-Funktion darstellt. Für den Erfolg der Compliance im Unternehmen wird entscheidend sein, zu welchem Zeitpunkt, mit welcher Intensität und mit welchen Entscheidungsbefugnissen die Compliance-Funktion den digitalen Wandel begleitet.

### Abb. 13b – Art der Einbindung in Digitalisierungsinitiativen

In die Digitalisierungsinitiativen welcher Unternehmensfunktionen sind Sie eingebunden?  
(N = 216; Mehrfachnennungen möglich)



Wir baten die Unternehmen, uns anzuzeigen, welche Abteilungen bzw. Unternehmensfunktionen sie in ihre Digitalisierungsinitiativen einbeziehen. Die Auswertung ergab, dass insbesondere der Vertrieb (65%) Compliance systematisch hinzuzieht. Einen ähnlich hohen Wert erreichte nur IT (57%). Auf der anderen Seite gilt dies für Bereiche wie die Produktion und den Einkauf nur in 34% bzw. 31% der Fälle.

Die Detailanalyse zeigt, dass der Fokus von Finanzdienstleistern aufgrund ihres

Geschäftsmodells noch stärker auf Vertrieb (80%) und IT (63%) liegt als im Durchschnitt. Gleiches gilt für den Kundenservice mit 57%. Eine ähnliche Priorisierung konnte bei öffentlichen Unternehmen festgestellt werden. Demgegenüber stehen die Industrieunternehmen, die Compliance weniger in Digitalisierungsinitiativen im Bereich Kundenservice einbeziehen (30%) und stattdessen die Expertise neben dem Vertrieb (63%) und der IT (57%) stärker in Digitalisierungsinitiativen der Rechtsabteilung (52%) nutzen.

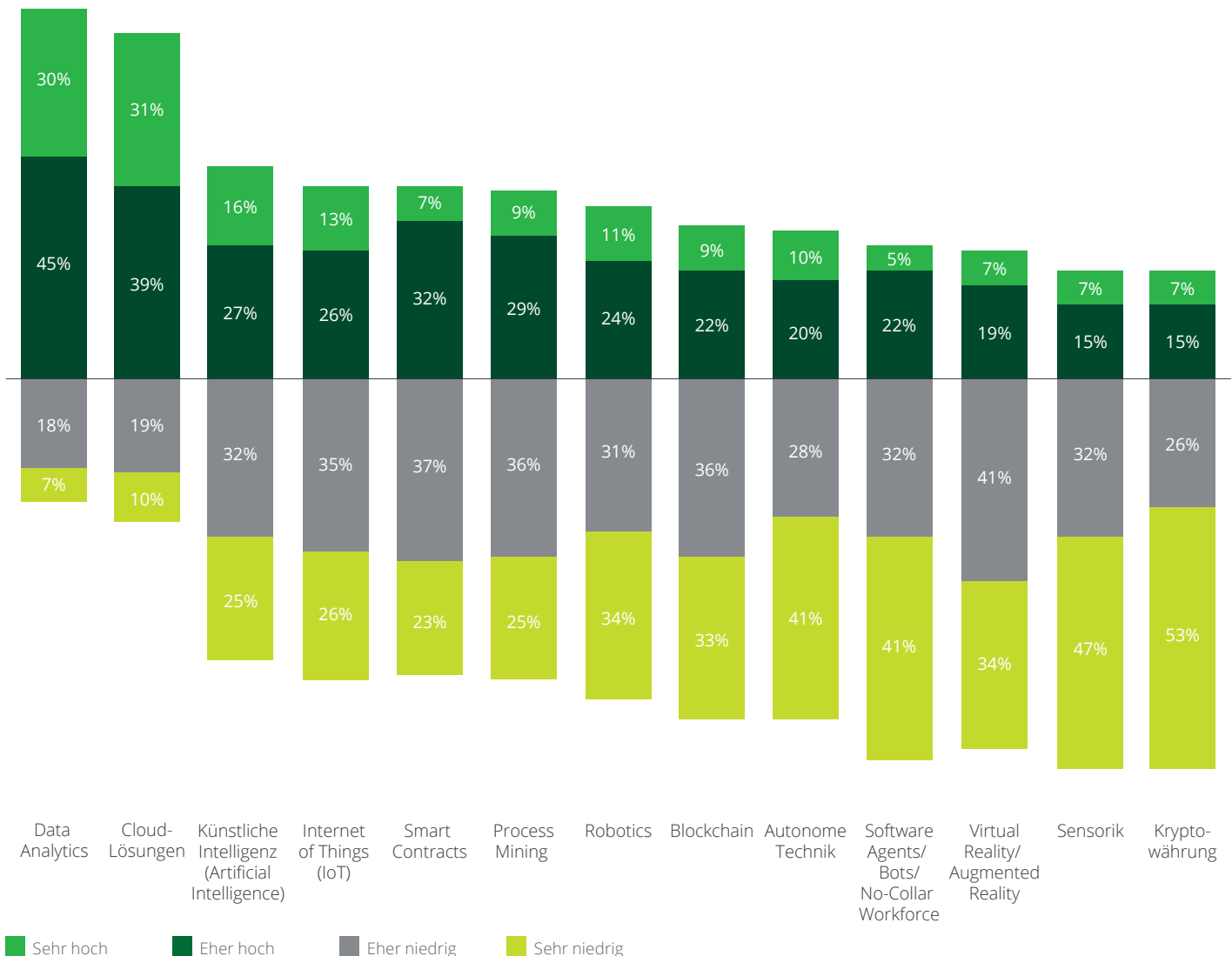


Auf die Frage, welche Technologien bereits im eigenen Unternehmen thematisiert worden sind und welche Auswirkung diese auf die Tätigkeit der Teilnehmer haben könnten, wurden insbesondere Data Analytics (75%) und Cloud-Lösungen (70%) hohe bis sehr hohe Auswirkungen zugesprochen. Das Schlusslicht bilden die Sensorik (22%) und Kryptowährungen (22%). Hierbei ist es wichtig, zwischen zwei Dimensionen von technologischen Auswirkungen auf die Compliance-Tätigkeit zu unterscheiden. Zum einen kann die Compliance-Funktion neue Technologien gezielt einsetzen und

für ihre Tätigkeit nutzen (z.B. Nutzung von Data Analytics für das Monitoring). Zum anderen rufen neue Technologien und digitalisierte Geschäftsmodelle auch neue unbekannte Compliance-Risiken hervor, die gesteuert werden müssen. Die Compliance-Funktion steht vor der Herausforderung, die neuen Chancen und Risiken der digitalisierten Wertschöpfung im Unternehmen zu steuern, aber gleichermaßen auch die eigene Compliance-Funktion und die damit verbundene Präventions- und Aufklärungsarbeit dem digitalen Wandel zu unterziehen.

**Abb. 14 - Technologien**

Sind die folgenden Technologien bereits in Ihrem Unternehmen thematisiert worden? Wie schätzen Sie die Auswirkungen der genannten Technologien auf Ihre Compliance-Tätigkeit ein? (Nmax.= 336)



Data Analytics und Cloud-Lösungen haben bereits heute einen sehr hohen Bekanntheitsgrad und finden in der Praxis vielfach Anwendung. Das breite Feld der Datenanalyse unterstützt Unternehmen seit geraumer Zeit, auch wenn sich aufgrund des technologischen Fortschritts die Möglichkeiten der Auswertung beispielsweise des Datenumfangs oder der Geschwindigkeit fortlaufend weiterentwickeln und das Potenzial von Data Analytics aufgrund der aktuell oftmals immer noch unzureichenden Datenqualität noch nicht ausgeschöpft ist.

Demgegenüber stehen weniger etablierte und speziellere Technologien wie Smart Contracts oder Blockchain. Obwohl diese Technologien im Alltag aktuell noch deutlich weniger präsent sind und ihr Einfluss noch schwerer zu erfassen ist, sind schon über ein Viertel der Teilnehmer der Einschätzung, dass sie einen eher hohen bis sehr hohen Einfluss auf ihre Compliance-Tätigkeit haben werden. Mittelfristig wird sich herausstellen, welche Technologien für die eigene Compliance-Tätigkeit nutzbar gemacht werden können und welche Technologien aufgrund der Compliance-Risikostruktur einen erhöhten Regulierungsbedarf hervorrufen.

Die Auswertung zeigt, dass die große Herausforderung der Digitalisierung auch im Bereich Compliance angenommen wurde. Bereits jetzt scheinen viele der hier abgefragten Themen die Compliance-Welt zu beschäftigen und dazu anzuregen, sich kritisch mit ihnen auseinanderzusetzen, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Die digitalen  
Technologien  
erfordern eine  
Weiterentwicklung  
des Compliance-  
Management-  
Systems.

Die Bedeutung der digitalen Transformation und die damit einhergehenden Veränderungen für die Compliance-Tätigkeit schlagen sich auch in neuen Anforderungen an die Mitarbeiter nieder: 90% der Teilnehmer vertreten die Auffassung, dass zukünftig mehr IT-Kenntnisse innerhalb der Compliance-Funktion erforderlich sind. Dies ist in Anbetracht der Einschätzung zu den vorgestellten Technologien keine Überraschung, da diese auch zwingend die entsprechenden Kenntnisse bei der Überwachung und Überprüfung von Prozessen erforderlich machen.

87% der Teilnehmer erhoffen sich darüber hinaus eine höhere Qualität der Datenbeschaffenheit, da dies auch ihre

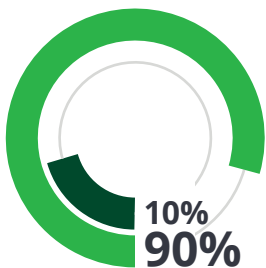
Compliance-Tätigkeit fördern würde. Diese Aussage ist eng verzahnt mit der großen Bedeutung, die die Teilnehmer dem Thema Data Analytics zugesprochen haben. Wie bereits angedeutet, ist die Datenqualität aktuell oftmals noch nicht ausreichend für eine sinnvolle und umfassende Analyse. Eine Förderung der Datenqualität ist somit eine absolute Notwendigkeit, um die Nutzbarkeit von Data Analytics für das Unternehmen und für Compliance zu gewährleisten.

Insgesamt erfuhren alle der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten eine relativ hohe Zustimmung. Überraschend ist, dass die Meinungen zur Kostenreduktion der Compliance-Prävention durch die digitale

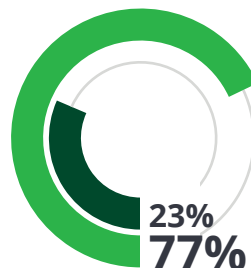
Transformation am weitesten auseinandergehen und fast so viele Teilnehmer dieser These widersprochen (44%) wie ihr zugestimmt haben. Möglicherweise stehen aktuell noch die Initialkosten für die Einführung und Nutzung von digitalen Lösungen für die Compliance-Funktionen im Fokus der Wahrnehmung. Zudem wird der angepriesene Effizienzgedanke von digitalen und automatisierten Unternehmensprozessen für die Tätigkeit der Compliance-Abteilung möglicherweise dadurch nivelliert, dass Spezialwissen und damit Ressourcen aufgebaut werden müssen und (digitale) Unternehmensprozesse sowie die zu beachtende Regulatorik einer steigenden Komplexität unterliegen.

### Abb. 15 – Digitale Transformation aus Sicht der Compliance-Tätigkeit

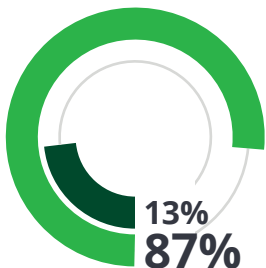
Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur digitalen Transformation aus Sicht Ihrer Compliance-Tätigkeit? (Nmax. = 343)



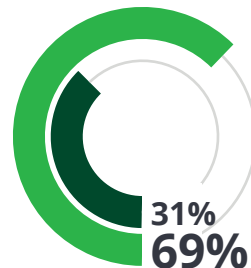
... setzt zunehmend IT-Kenntnisse innerhalb der Compliance-Funktion voraus.



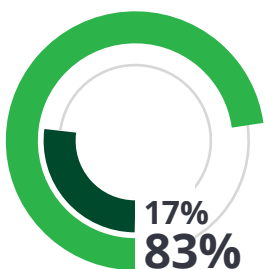
... erleichtert die Wissensübertragung zwischen Mitarbeitern.



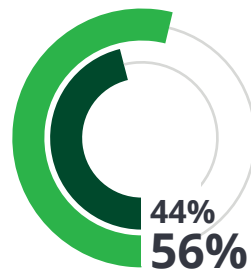
... fördert die Datenbeschaffenheit (z.B. Transparenz, Verfügbarkeit, Integrität) und somit meine Compliance-Tätigkeit.



... verlangt die Delegation hin zu IT-gestützten Entscheidungsprozessen.



... steigert die Qualität von Unternehmensprozessen.



... kann die Kosten der Compliance-Prävention im Unternehmen senken.

■ Stimme zu    ■ Stimme nicht zu

### Abb. 16 – IT-gestützte Compliance-Prozesse

Welche Compliance-Prozesse sind IT-gestützt bzw. werden mit der Hilfe von IT-Anwendungen durchgeführt?  
(N = 356; Mehrfachnennungen möglich)



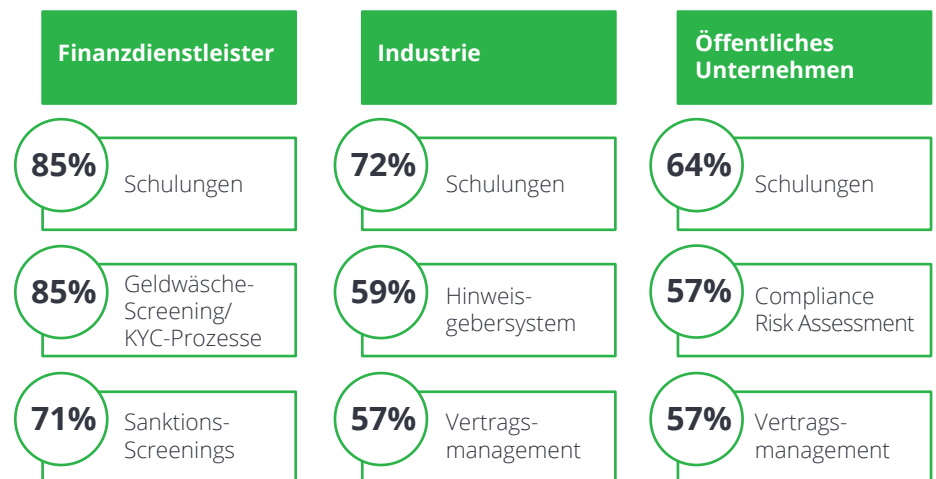
Als letzten Punkt zum Thema Digitalisierung und Compliance haben wir die Teilnehmer gefragt, welche Compliance-Prozesse IT-gestützt sind bzw. mit der Hilfe von IT-Anwendungen durchgeführt werden. Als klarer Spitzenreiter wurden mit 74% Schulungen angegeben. E-Learning und IT-gestützte Abschlusstests sind bereits sehr weit verbreitet und erleichtern die Überwachung der Teilnahme und die Implementierung neuer Schulungsinhalte.

Neben der Schulungsthematik werden von vielen Teilnehmern insbesondere Compliance Risk Assessments (57%), das Vertragsmanagement (54%) und das Hinweisgebersystem (54%) mit IT-Unterstützung durchgeführt.

Die Detailanalyse zeigt Unterschiede hinsichtlich der Branche und der Unternehmensgröße: Im Finanzsektor dominieren neben dem Schulungsprozess das Geldwäsche-Screening bzw. KYC-Prozesse, während die Industrie neben Schulungen vor allem das Hinweisgebersystem als IT-gestützten Compliance-Prozess angegeben hat. Im Bereich der öffentlichen Unternehmen folgen auf den Schulungsprozess das Compliance Risk Assessment und das Vertragsmanagement. Für die meisten der hier aufgeführten Compliance-Prozesse

steigt zudem die Nutzung von IT-Unterstützung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Die Auswertung zeigt jedoch auch, dass wesentliche Kernthemen der Compliance-Arbeit überwiegend noch nicht IT-gestützt ablaufen. Fraglich bleibt, wann derartige Technologien wie Data Analytics, Künstliche Intelligenz oder Blockchain in der Compliance-Funktion zum Einsatz kommen werden, wenn die digitale Evolution der Compliance-Prozesse noch teilweise in den Anfängen steckt.

**Abb. 17 – Top 3 der IT-gestützten Compliance-Prozesse je Branche**



# Teil 4

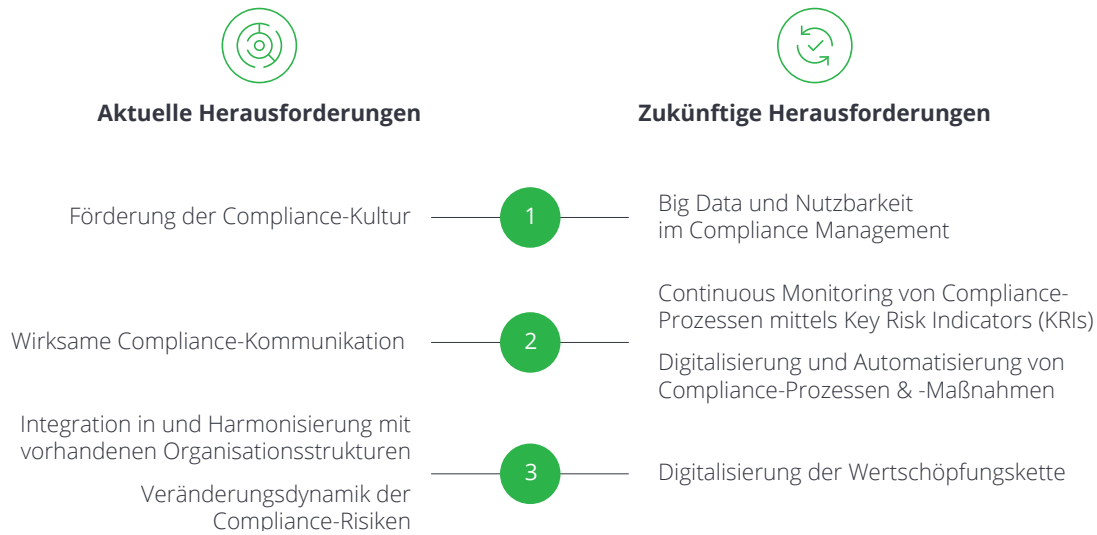
## Herausforderungen und Trends

Analog zum Vorjahr fragten wir die Studienteilnehmer abschließend nach den aktuellen und den zukünftigen Herausforderungen für ihre Compliance-Funktion. Anhand der Anzahl der Nennungen ergibt sich nachstehende Rangfolge für den aktuellen Zeitpunkt sowie für die erwarteten Herausforderungen mit Blick auf die nächsten zwei Jahre.





**Abb. 18 – Top 3 Herausforderungen der Compliance-Funktion**



Gegenüber dem Vorjahr ist die Einschätzung der aktuellen Herausforderungen der Compliance-Funktion konstant geblieben: Kultur und Kommunikation belegten auch in der Studie aus dem Jahr 2017 die vorderen Plätze. Zugenommen hat die Relevanz der Veränderungsdynamik der Compliance-Risiken, welche im Vorjahr noch Platz 5 belegte. Damit einhergehende Bewertungsmechanismen für Compliance-Risiken haben ebenfalls leicht an Gewicht gewonnen. Die Teilnehmer scheinen sich auch mit der Veränderung des Compliance Managements selbst und der aktuellen Autorität der Compliance-Funktion im eigenen Unternehmen zu beschäftigen – es herrscht also weiterhin eine große Breite an aktuell relevanten Themen, auch wenn sich der Fokus gegenüber 2017 auf einigen Positionen ein wenig verschoben hat.

Den vielschichtigen aktuellen Herausforderungen stehen als zukünftige Herausforderungen für die nächsten zwei Jahre analog zum Vorjahr verschiedene Bereiche der Compliance-Digitalisierung gegenüber. Die Agenda der Compliance-Verantwortlichen hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht geändert.

Zusätzlich wird mithilfe der Detailansicht (Abb. 19) ersichtlich, wie die Teilnehmer aus heutiger Sicht die verschiedenen Herausforderungen mit Blick auf die Gegenwart und die nächsten zwei Jahre einschätzen. Nimmt eine bestimmte Herausforderung über diesen Zeitraum zu oder ab? Welche Herausforderungen bleiben konstant?



**Abb. 19 – Herausforderungen und Trends**

Was sind aktuelle Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion?  
 Welche Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren?  
 (N = 356)



### **Kultur und Kommunikation**

Die Förderung der Compliance-Kultur (82%) ist als bedeutende aktuelle Herausforderung mit -1% zum Vorjahr fast konstant geblieben. Ähnliches gilt für die wirksame Compliance-Kommunikation und das Change Management hin zum wertebasierten Compliance Management.

Die drei Teilbereiche werden auch im Jahr 2018 deutlich weniger als zukünftige denn als gegenwärtige Herausforderungen eingeschätzt (je 34%), auch wenn der Wert gegenüber dem Vorjahr für Kultur (Vorjahr: 28%), Kommunikation (Vorjahr: 26%) und Change Management (Vorjahr: 32%) leicht zugenommen hat. Möglicherweise reift hier bei den Compliance-Verantwortlichen die Erkenntnis, dass trotz vieler ergriffener Maßnahmen einige Herausforderungen dieser Themen auch in der Zukunft weiter bestehen bleiben und ihre Aufmerksamkeit erfordern werden. Die Förderung der Compliance-Kultur und die stetige Kommunikation sind und werden immer ein wichtiges Thema der Compliance-Funktion bleiben.

### **Organisationsstrukturen und die Rolle der Compliance-Funktion**

Die Integration und die Harmonisierung der Organisationsstrukturen gelten mit 61% nach wie vor als drittgrößte Herausforderung. Ähnliches gilt für die Autorität der Compliance-Funktion (54%), welche als aktuelle Herausforderung fast auf demselben Niveau liegt wie in 2017. Analog zu dem Themengebiet Kultur und Kommunikation lässt sich ein Trend bezüglich der zukünftigen Bedeutung ablesen. Auch wenn beide Aspekte zukünftig weiterhin als geringere Herausforderung als in der Gegenwart betrachtet werden, sind die Werte gegenüber dem Vorjahr auf 32% für die Integration und Harmonisierung der Organisationsstrukturen (Vorjahr: 23%) und auf 26% für die Autorität der Compliance-Funktion (Vorjahr: 20%) gestiegen.

### **Budget und Ressourcen**

Die fehlenden personellen Ressourcen haben sich gegenüber dem Vorjahr weder von der Position noch prozentual (60%) verändert und rangieren auf Platz 4 der aktuellen Herausforderungen für die Compliance-Funktion. Die geeignete Qualifikation von Compliance-Mitarbeitern (50%) sowie das restriktive Budget für Compliance-Tätigkeiten (51%) rangieren fast gleichwertig dahinter. Insbesondere die Qualifikation der Mitarbeiter wird von 42% der Teilnehmer noch als zukünftige Herausforderung angesehen, während dieser Wert für personelle Ressourcen und das restriktive Budget als zukünftige Herausforderungen auf 38% bzw. 35% fällt.

### **Future Shift: Big Data, Continuous Monitoring, Digitalisierung und Automatisierung**

Als ein Schwerpunktthema der diesjährigen Studie wurde die Digitalisierung gewählt. Diese Wahl scheint anhand der Einschätzungen der Compliance-Verantwortlichen, die Digitalisierungsthemen in beiden Studienläufen als die zukünftigen Herausforderungen betrachten, gerechtfertigt. Die Teilnehmer gaben im Rahmen der diesjährigen Studie Einblicke hinsichtlich ihrer Einbeziehung als Compliance-Verantwortliche in Digitalisierungsinitiativen und ihrer Einschätzung zu bestimmten Technologien und deren Einfluss auf ihre Compliance-Tätigkeiten (siehe Teil 3, S. 28). Die Fragen zu diesem Thema haben gezeigt, dass ein Großteil der Teilnehmer bereits aktiv an der Umsetzung der Digitalisierung teilnimmt. Zwei Drittel der Teilnehmer erhalten zumindest Informationen zu stattfindenden Digitalisierungsinitiativen in ihren Unternehmen. Die Abteilungen, die Compliance hier aktiv einbinden, sind insbesondere der Vertrieb und die IT.

Zukünftig erwarten die Teilnehmer durch die digitale Transformation eine Erleichterung ihrer Tätigkeit durch die Förderung der Datenbeschaffenheit sowie gleichzeitig eine deutliche Zunahme der Bedeutung von IT-Kenntnissen in der Compliance-Funktion. Um dem Rechnung zu tragen, setzen sich die Compliance-Verantwortlichen bereits heute mit einer Vielzahl von Technologien wie Data Analytics oder Cloud-Lösungen auseinander. Mit diesen Beobachtungen einhergehend gehören Big Data und Digitalisierung zu den wesentlichen zukünftigen Herausforderungen.

Überraschend ist, dass die Einschätzungen zu den Digitalisierungsthematiken als aktuelle Herausforderungen gegenüber 2017 sogar gesunken sind. Wie die Studie zeigt, wird das Thema der Digitalisierung aktuell zwar von vielen Teilnehmern wahrgenommen, jedoch gleichzeitig etwas weggeschoben und in die Zukunft „verbannt“. Dies birgt das Risiko, dass die Compliance-Verantwortlichen hier den Anschluss verpassen und den technologischen Entwicklungen nicht genug Rechnung tragen. Gleichzeitig zeigt die Beibehaltung der Digitalisierungsthemen als größte zukünftige Herausforderungen, dass der Wandel von einer zukünftigen hin zu einer gegenwärtigen Herausforderung Zeit braucht und nur langsam stattfindet.

### Compliance als Bestandteil des Unternehmenserfolges

Compliance als Wettbewerbsvorteil (46%) konnte sich gegenüber dem Vorjahr als zukünftige Herausforderung um einen Platz verbessern. Sie ist eng verknüpft mit unserem zweiten Fokusthema der diesjährigen Studie, der kundenorientierten Compliance, denn nur wenn die Kunden auch ein nachweisbares Interesse am CMS ihrer Lieferanten und Geschäftspartner zeigen, wird Compliance von den Unternehmen auch als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen (siehe Teil 2, S. 18). 66% der Teilnehmer gaben an, dass dieses Interesse insbesondere bei privatwirtschaftlichen Unternehmen gegeben ist. Dies drückt sich auch in Anfragen zum CMS aus: Nur 20% der Befragten gaben an, dass ihre Kunden keine Anfragen stellen, während 80% bestätigten, dass mindestens initial mit Beginn der Kundenbeziehung eine Anfrage erfolgt. Als Folge des Interesses erbringen die Unternehmen verschiedene Nachweispflichten. Um den Wettbewerbsvorteil durch Compliance noch stärker zu nutzen, werden darüber hinaus noch freiwillige Marketingmaßnahmen durch die Unternehmen erbracht.

### Branchenabhängige Trends

Die Auswertung der Teilnehmer nach Branche zeigt zum Teil ähnliche Tendenzen wie in der Studie aus 2017:

Finanzdienstleister sind überwiegend kritischer eingestellt hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen und schätzen insbesondere die Veränderungsdynamik der Compliance-Risiken deutlich höher ein. Jedoch sehen im Bereich der Organisation und des Governance-Systems insbesondere öffentliche Unternehmen hohe aktuelle Herausforderungen, ebenso im Bereich Kultur und Kommunikation (z.B. Change Management hin zu einem wertebasierten Compliance Management).

Finanzdienstleister schätzen in der diesjährigen Studie auch die zukünftigen Herausforderungen zum Teil höher ein. Dies gilt insbesondere für die Qualifikation von Compliance-Mitarbeitern, die letztes Jahr noch besonders im Fokus von öffentlichen Unternehmen stand, sowie für die haftungsreduzierende Relevanz eines wirksamen CMS.

Kultur und Digitalisierung als Top-Herausforderungen: Die Notwendigkeit einer „digitalen Ethik“ wächst.

# 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.

Unser Dank gilt Johanna Wedemeier für ihre Ideen und Anregungen während der Konzeption, Interpretation und Aufbereitung der Studie. Ebenso danken wir Frederic Sarkander und Solveig Alicia Hoffmann für ihre wertvolle Unterstützung.

# Ihre Ansprechpartner



**Markus Link**

Partner  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)69 756 956 818  
mlink@deloitte.de



**Florian Maciucă**

Director  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)30 254 685 927  
fmaciucă@deloitte.de



**Christin Wöhler**

Senior  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)30 254 684 95  
chwoehler@deloitte.de



**Thomas Kirstan**

Partner  
Risk Advisory  
Tel: +49 (0)211 877 237 44  
tkirstan@deloitte.de

**Weitere Informationen zu aktuellen Fragestellungen der Corporate Governance und eine Übersicht über unsere Dienstleistungen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/CGA](http://www.deloitte.com/de/CGA).**





# 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 irgendetwas 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](http://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 264.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.