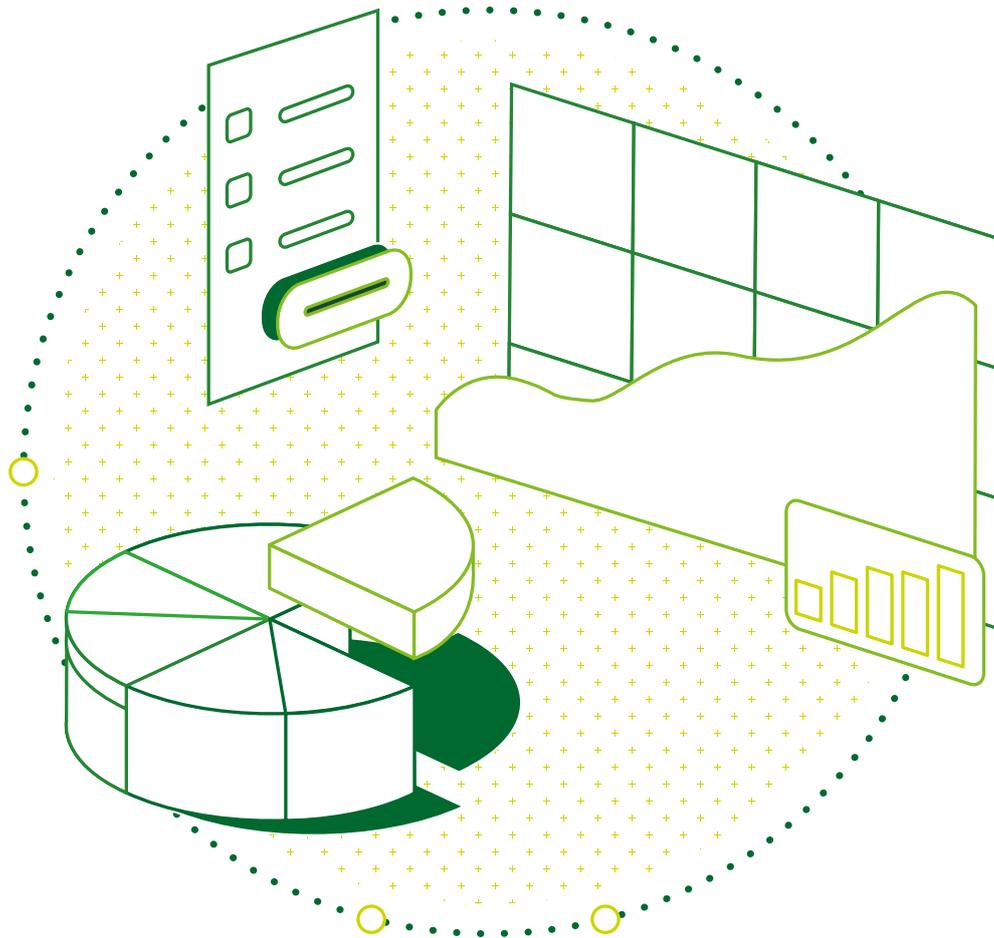


The Future of Compliance 2021 Herausforderungen und Trends

Fünf Jahre Studie „The Future of Compliance“

The Future of Compliance 2021	04
Executive Summary	06
Studiendesign und Teilnehmerstruktur	08
Teil 1 – Aktuelle und künftige Gesetzesvorhaben und regulatorische Anforderungen	12
Verbandssanktionengesetz	14
Hinweisgeberschutzgesetz	30
Teil 2 – Herausforderungen und Trends	38
Unsere Studienreihe „The Future of Compliance“	52
Business Assurance	53
Sprechen Sie uns an	54



The Future of Compliance 2021 – Quo vadis, Compliance?

Bereits im fünften Jahr in Folge fühlt unsere Studienreihe „The Future of Compliance“ den Puls der Zeit. Mit den bisher gewonnenen Ergebnissen sind tiefe Einblicke in Entwicklungen und Trends der Branche möglich. Insbesondere können solche Entwicklungen weit über den Status quo hinaus fortgeschrieben und somit Erkenntnisse über die Zukunft der Compliance gewonnen werden. Das macht die Studienreihe zu einem einzigartigen Analyse- und Prognoseinstrument für das Berufsfeld.

In der aktuellen Untersuchung blicken wir unter der Überschrift **„Quo vadis, Compliance?“** auf diverse Gesetzesvorhaben, die in diesem Jahr für das Compliance-Umfeld deutscher Organisationen diskutiert wurden oder sich konkretisiert haben und damit hohe Bedeutung für das Berufsfeld besitzen.

Wir freuen uns, dass sich in diesem Jahr 364 Compliance-Verantwortliche an unserer Umfrage beteiligt haben. Sie leisten einen maßgeblichen Beitrag zu unseren diesjährigen Studienergebnissen und unterstützen uns bei unserem Ziel, mit der Studienreihe einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Compliance-Management-Systems (CMS) zu leisten sowie die Diskussion unter den Compliance-Verantwortlichen anzuregen. Wir haben die Datenerhebung im Zeitraum vom 3. Mai bis zum 16. Juni 2021 in bewährter Kooperation mit dem Compliance Manager Magazin sowie der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt.

Die Veränderungen, die sich aus dem Hinweisgeberschutzgesetz, dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie dem Verbandssanktionengesetz¹ ergeben können, beschäftigen die Compliance-Verantwortlichen aktuell. Die Gesetzesvorhaben verfolgen das Ziel, die Compliance-Maßnahmen zu fördern und die Anforderungen an ein CMS zu präzisieren bzw. zu verschärfen.

Unsere diesjährige Studie thematisiert im **ersten Teil**, wie sich die Compliance-Organisationen auf die neuen Gesetzesvorhaben vorbereiten und welche Auswirkungen sie auf ihre Arbeit erwarten. Erfahren Sie zudem, wie die Organisationen aktuell in Bereichen wie der Compliance-Risikoanalyse, internen Untersuchungen oder den Hinweisgebersystemen aufgestellt sind.

Unsere Befragung basierte auf den Entwurfsfassungen² der genannten Gesetze, wie sie zu Beginn des Jahres vorlagen. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) wurde mittlerweile verabschiedet und das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) wird voraussichtlich bis zum Jahresende eingeführt, um die EU-Whistleblower-Richtlinie fristgerecht in nationales Recht umzusetzen. Der Entwurf zum Verbandssanktionengesetz (VerSanG-E) hingegen wurde im

Juni 2021 (vorerst) ad acta gelegt. Dennoch ist zum jetzigen Zeitpunkt auch weiterhin von einer künftigen Reform des Unternehmensstrafrechts auszugehen. Die inhaltliche Diskussion der Einschätzungen unserer Studienteilnehmer ist daher insbesondere vor dem Hintergrund einer möglichen künftigen Wiederaufnahme des Themas auf die politische Agenda weiterhin relevant.

Im **zweiten Teil** fragten wir die Compliance-Verantwortlichen, welche weiteren Themenfelder sie aktuell beschäftigen und welche künftigen Herausforderungen sie für das Compliance-Umfeld erwarten. Seit der Veröffentlichung unserer ersten Studie im Jahr 2017 verfolgt unsere Studienreihe „The Future of Compliance“ die Ziele, die kontinuierliche Anpassung der Compliance-Strukturen aufgrund des sich stetig ändernden Umfelds zu beleuchten sowie die damit einhergehenden Herausforderungen und Trends auf jährlicher Basis einzufangen und zu analysieren. Die Befragung zeigt spannende Ergebnisse hinsichtlich der Entwicklung der Herausforderungen und Trends für die Compliance-Verantwortlichen innerhalb der vergangenen Jahre.

- **Teil 1** – Aktuelle und künftige Gesetzesvorhaben und regulatorische Anforderungen
- **Teil 2** – Herausforderungen und Trends

Wie auch in den vergangenen Jahren können Ihnen als Leser³ die Ergebnisse der diesjährigen Studie als Benchmark dienen: Wie geht meine Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen derselben Größenordnung mit internen Untersuchungen um? Wie bereiten bzw. bereiteten sich andere Organisationen auf die Umsetzung der Anforderungen des Hinweisgeberschutzgesetzes vor? Welche Herausforderungen erwarten Compliance-Verantwortliche vergleichbarer Branchen und Organisationsgrößen für die kom-

menden zwei Jahre? Wie stark ähneln sich die Einschätzungen der Teilnehmer und in welchen Bereichen zeichnet sich ein neuer Trend für die Compliance-Verantwortlichen ab?

Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen stehen wir Ihnen mit der vorliegenden Studie zur Seite. Sie möchten noch mehr zu den Gesetzesvorhaben erfahren oder interessieren sich für Detailauswertungen, z.B. zu Ihrer Branche oder Organisationsgröße? Kommen Sie gerne auf uns zu, wir freuen uns über den weiteren Dialog.

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

Markus Link & Jan Bracke
Deloitte

Prof. Dr. René Seidenglanz
Quadriga Hochschule Berlin

Helge Schlüter
Compliance Manager Magazin

¹ Die Entscheidung, das Verbandssanktionengesetz in dieser Legislaturperiode nicht weiter zu verfolgen, wurde am 9. Juni 2021 getroffen. Unsere Datenerhebung fand im Zeitraum vom 3. Mai bis zum 16. Juni 2021 statt. Daher basiert die Erstellung des Fragebogens auf dem Regierungsentwurf (VerSanG-E) vom 16. Juni 2020.

² Das Hinweisgeberschutzgesetz lag zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht als offizieller Regierungsentwurf des Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (kurz: BMJV) vor, sondern war lediglich als inoffizielle Version im Internet abrufbar. Wenn wir im Zusammenhang mit dem HinSchG von „Entwurf“ sprechen, meinen wir damit diese inoffiziell verfügbare Fassung.

³ Allgemeine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierung umfasst alle Geschlechter.

Executive Summary



Der VerSanG-E deckt Verbesserungspotenziale auf: 70% der Compliance-Verantwortlichen passten ihr CMS aufgrund des VerSanG-E an oder planten, dies zu tun.

Die Themenfelder sind vielfältig: Die Organisationen identifizierten einen Anpassungsbedarf unter anderem bei ihren Compliance-Schulungen (37%), der Compliance-Risikoanalyse (CRA) (36%), dem Hinweisgebersystem (32%) sowie Kommunikationsmaßnahmen (26%).

Zwei Drittel der Teilnehmer erwarteten eine Erhöhung der Relevanz von Compliance in ihrer Organisation aufgrund des VerSanG-E.

Teilnehmer, die von einer steigenden Relevanz ausgehen, nehmen eher eine Anpassung ihrer CRA und/oder ihres CMS vor.

Unsere Ergebnisse unterstreichen deutlich die Bedeutung des Überwachungs- und Verbesserungsprozesses der eigenen Compliance-Funktion: Knapp drei Viertel der Compliance-Verantwortlichen gaben an, dass sich der Impuls für die Anpassung ihres CMS aus diesem Prozess ergab.

Auch wenn das VerSanG im Moment nicht weiter verfolgt wird, scheint es bereits Anreize zur Anpassung und Verbesserung des CMS der Organisationen geliefert zu haben.



Der VerSanG-E nennt konkrete Voraussetzungen, damit interne Untersuchungen sanktionsmildernd berücksichtigt werden können. Diese werden von mindestens der Hälfte der Organisationen bereits erfüllt.

Doch auch für interne Untersuchungen erwarteten die Compliance-Verantwortlichen Auswirkungen aufgrund des VerSanG-E – insb. auf die Dokumentation sowie auf die Richtlinien für interne Untersuchungen.

Im Bereich der CRA sind die Organisationen bereits gut aufgestellt: 81% aller teilnehmenden Organisationen führen schon eine CRA durch, 85% davon regelmäßig und 69% jährlich.

Lediglich 36% der Teilnehmer gingen von einem Anpassungsbedarf ihrer CRA aufgrund des VerSanG-E aus. Insbesondere die Risiken, die aus der CRA resultierenden Maßnahmen sowie die Risikokategorien werden vom VerSanG-E beeinflusst.

Im Rahmen des Benchmarkings zeigt sich häufig, dass große sowie umsatzstarke Organisationen Vorreiter sind. Von den betrachteten Branchen trifft dies insbesondere auf Finanzdienstleister zu.



Durch die EU-Whistleblower-Richtlinie bzw. das HinSchG verringern sich die Differenzen zwischen den Organisationsgrößen und Branchen in Bezug auf die Hinweisgebersysteme.

Heute hängt es noch stark von der Organisationsgröße und der Branche ab, ob ein Hinweisgebersystem etabliert ist und ob dieses anonyme Meldungen ermöglicht. Wer diese beiden Aspekte noch nicht installiert hat, zieht tendenziell jedoch nach: Künftig werden 92% aller Organisationen über ein Hinweisgebersystem verfügen. Rund 97% hiervon werden dann anonyme Meldemöglichkeiten eingerichtet haben.

Zur Vorbereitung auf die Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie bzw. des HinSchG passen die Organisationen ihre Richtlinien (42%), die Meldekanäle (28%) sowie ihre IT-Tools (22%) an.

Die Vorbereitungen auf das HinSchG laufen auf Hochtouren: Insbesondere öffentliche sowie mittelgroße Organisationen nehmen Anpassungen aufgrund des HinSchG vor.



Eine Organisation, die keine anonymen Hinweise ermöglicht, verliert rund 30% potenziell wertvoller Meldungen.

Anonyme Meldemöglichkeiten unterstützen somit die Organisationen dabei, proaktiv und frühzeitig potenzielle Missstände aufzudecken, gegen diese vorzugehen und künftig zu verhindern.

Die Detailauswertung zeigt: Die Bedeutung eines anonymen Meldewegs nimmt mit der Organisationsgröße und dem durchschnittlichen Jahresumsatz einer Organisation zu.

Welche Aspekte motivieren die Organisationen zur Einführung einer anonymen Meldemöglichkeit? Die Hälfte der Organisationen erhofft sich hierdurch, die „Speak-up-Kultur“ zu stärken. Rund zwei Drittel wollen die Hürde zur Abgabe einer Meldung möglichst gering halten und Vertrauen in die Ernsthaftigkeit schaffen, jegliche Verstöße aufdecken zu wollen.

Die Compliance-Branche ist sich einig: Eine anonyme Meldemöglichkeit gehört zu einem professionellen Hinweisgebersystem dazu.



Das Thema Nachhaltigkeit ist in aller Munde und beschäftigt auch die Compliance-Branche: 42% der Compliance-Verantwortlichen sind stark oder sehr stark in das Thema Nachhaltigkeit eingebunden.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer (44%) hat das Thema Nachhaltigkeit einer anderen Organisationsfunktion bzw. einer übergeordneten Einheit zugeordnet. In 23% der Organisationen ist eine eigenständige Organisationsfunktion/Einheit für Nachhaltigkeitsthematiken eingerichtet. Nur 10% der Teilnehmer gaben an, dass das Thema Nachhaltigkeit Teil ihrer Compliance- oder GRC-Funktion ist.

Nachhaltigkeitsthemen werden somit zwar primär von anderen Organisationsfunktionen betreut, diese gewinnen jedoch organisationsübergreifend an Bedeutung und beschäftigen somit auch die Compliance-Funktion.

Die Hälfte der Compliance-Verantwortlichen erwartet Auswirkungen des in diesem Jahr verabschiedeten Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes auf ihre Compliance-Tätigkeit. Insbesondere große Organisationen sowie Industrieunternehmen erwarten hier einen Effekt.



Die aktuell größten Herausforderungen für die Compliance-Verantwortlichen stellen die Förderung der Compliance-Kultur, die wirksame Compliance-Kommunikation sowie fehlende personelle Ressourcen dar.

Für die kommenden zwei Jahre erwarten die Teilnehmer einen Fokus auf Digitalisierungsthemen sowie auf die Compliance in der (internationalen) Lieferkette.

Der Vergleich der diesjährigen Ergebnisse mit den Studienergebnissen aus 2017 und 2018 zeigt, dass sich die Herausforderungen innerhalb der letzten fünf Jahre für die Compliance-Branche insgesamt nur wenig verändert haben und Trends von vor fünf Jahren nicht unbedingt die aktuellen Herausforderungen darstellen. Die Compliance-Verantwortlichen beschäftigen sich heute viel stärker mit Themen, die damals kaum als künftige Herausforderung eingeschätzt wurden. Während die Teilnehmer im Jahr 2018 nur zu 34% erwarteten, dass die Compliance-Kultur künftig eine Herausforderung sein wird, geben es heute jedoch 73% der Teilnehmer als aktuelle Herausforderung an.

Die Herausforderungen und Trends der Compliance-Branche haben sich in den vergangenen fünf Jahren nicht grundlegend geändert. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass prognostizierte Trends von gestern nicht unbedingt die Herausforderungen von morgen darstellen. Dieser Entwicklung muss sich auch die Compliance-Organisation stellen.

Studiendesign und Teilnehmerstruktur

Als Grundlage für unsere diesjährige Ausgabe „The Future of Compliance 2021“ dient die fragebogenbasierte Online-Umfrage unter dem Titel „Quo vadis, Compliance?“. Insgesamt haben sich 364 Compliance-Verantwortliche an der Erhebung beteiligt. In den vergangenen fünf Jahren konnten wir eine konstant hohe Teilnehmerzahl verzeichnen. Die Antworten der Studienteilnehmer bilden so auch für unsere aktuelle Ausgabe der Studie eine breite Basis und einen umfangreichen Erfahrungsschatz aus der Praxis.

Thematisch haben wir den Fragebogen in **zwei Bereiche** gegliedert: Zunächst legten wir den **Fokus auf die Gesetzesvorhaben**, die in diesem Jahr die Rahmenbedingungen für das Compliance-Management verändern oder verändern sollten. Wir baten die Teilnehmer um ihre Einschätzung, wie sich das Verbandssanktionengesetz (VerSanG), das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) sowie das Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG) auf ihre Arbeit auswirken werden. Zu beachten ist hierbei, dass die Datenerhebung zwischen dem 3. Mai und dem 16. Juni 2021 erfolgte und die genannten **Gesetze** in diesem Zeitraum jeweils **im Entwurfsstadium** vorlagen. Während das Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz am 25. Juni 2021 verabschiedet wurde, wurde der Entwurf zum Verbandssanktionen-gesetz hingegen am 9. Juni 2021 (vorerst) ad acta gelegt. Dennoch ist zum jetzigen Zeitpunkt auch weiterhin von einer künftigen Reform des Unternehmensstrafrechts auszugehen, weswegen die Einschätzungen der Studienteilnehmer für eine künftige

Überarbeitung des Entwurfs wertvolle Denkanstöße liefern können. Zudem spiegeln die Studienergebnisse den Status quo und die aktuelle Vorgehensweise der Organisationen bspw. mit internen Untersuchungen oder ihrer Compliance-Risikoanalyse wider. Die Studie beleuchtet somit nicht nur die Veränderungen aufgrund der Gesetzesentwürfe, sondern liefert zudem eine Benchmarking-Grundlage für Sie als Leser. Die EU-Whistleblower-Richtlinie ist bis zum 16. Dezember 2021 in nationales Recht umzusetzen. Bis zur Veröffentlichung dieser Studie im Oktober 2021 lag das Hinweisgeberschutzgesetz noch im Entwurf vor.

Im **zweiten Teil** der Studie greifen wir im Sinne des Titels der Studienreihe „The Future of Compliance“ die Betrachtung der **Herausforderungen und Trends** auf. Als wesentlicher Trend unserer Gesellschaft sind die ökologische und soziale Nachhaltigkeit anzusehen. Aus diesem Grund befragten wir die Compliance-Verantwortlichen, wie stark sie in das Thema Nachhaltigkeit eingebunden sind. Anschließend fragten wir die Teilnehmer, mit welchen aktuellen Herausforderungen sich ihre Compliance-Funktion beschäftigt. Abschließend teilten die Compliance-Verantwortlichen ihre Erwartungen bezüglich der künftigen Herausforderungen mit uns, die sie für die kommenden zwei Jahre erwarten.

Wie auch im Vorjahr setzt sich der Teilnehmerkreis im Wesentlichen aus privatwirtschaftlichen (81%) und öffentlichen Organisationen (14%) zusammen. Es besteht eine

große Bandbreite und Diversität hinsichtlich der vertretenen Branchen und der Größe der Organisationen. 45% aller Befragten haben bereits in der Vergangenheit an unserer Studienreihe partizipiert.

In diesem Jahr nahmen ebenfalls wieder Compliance-Verantwortliche aus kleinen, mittelgroßen und großen Organisationen an unserer Studie teil. Die Verteilung der Teilnehmer auf die drei Größenklassen zeigt im Vergleich zum Vorjahr nur geringe Veränderungen. Der prozentuale Anteil von kleinen Organisationen, die zwischen einem und 999 Mitarbeitern beschäftigen, liegt bei 37% (im Vorjahr 41%; siehe Abb. 2b zu den weiteren Angaben der Vorjahre). Der Anteil von mittelgroßen Organisationen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern beläuft sich auf 33% (im Vorjahr 29%), während der Anteil der großen Organisationen mit über 10.000 Mitarbeitern im Vergleich zum Vorjahr mit 30% konstant geblieben ist.⁴

Da die Gesetzesentwürfe teilweise Schwellenwerte für die Organisationen vorsehen, die nicht nur an die Mitarbeiteranzahl, sondern auch an den jeweiligen Jahresumsatz geknüpft sind, baten wir die Teilnehmer um die Angabe des durchschnittlichen Jahresumsatzes ihrer Organisation der vergangenen drei Jahre. 23% der teilnehmenden Organisationen verzeichneten einen durchschnittlichen Jahresumsatz von weniger als 100 Mio. EUR, 32% zwischen 100 Mio. EUR und unter 1 Mrd. EUR, 45% schließlich mindestens 1 Mrd. EUR.

⁴ Wenn im Rahmen der Auswertung auf „kleine“, „mittelgroße“ oder „große“ Organisationen eingegangen wird, bezieht sich diese Bezeichnung auf die Größe der Organisation gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, wie sie oben dargestellt ist (nicht gemessen am Umsatz).

Durch eingeführte Filterfunktionen nehmen nicht alle Befragten an jeder Frage teil. Das heißt: Bei einer Filterfrage bestimmt die Antwort eines Teilnehmers, ob ihm die darauf folgende Frage gestellt wird oder ob diese übersprungen wird. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat ausgewiesen. Durch die Summierung von Rundungsdifferenzen bei der Angabe von ganzen Prozentzahlen kann es

in wenigen Fällen zu einer Gesamtsumme von ungleich 100% kommen. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte durch Deloitte.

Insgesamt haben Organisationen mit folgender Strukturverteilung an der Studie teilgenommen:

Abb. 1 - Verteilung nach Organisationsart und Branche

In welcher Art von Organisation sind Sie tätig? Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? (n=364)

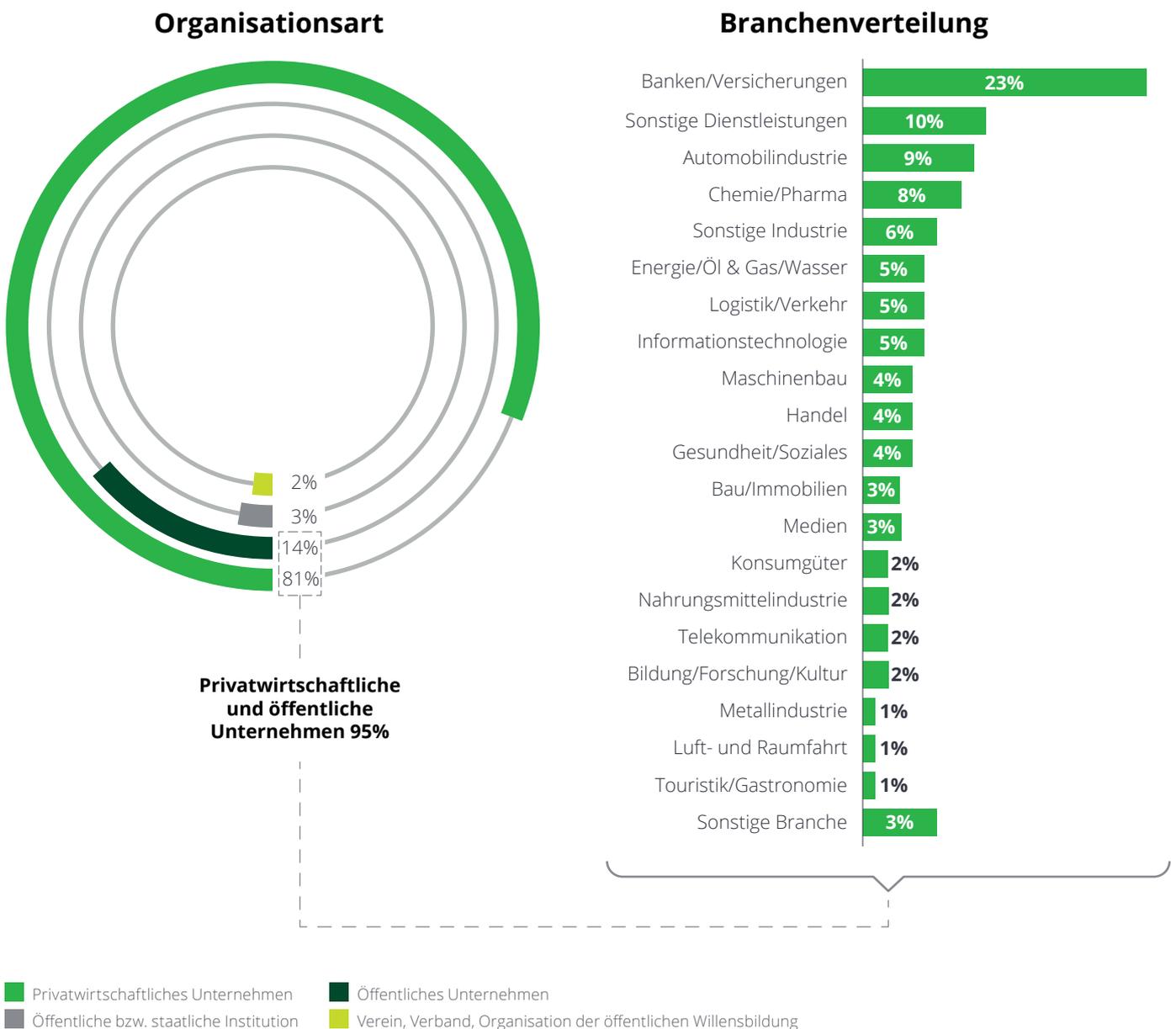


Abb. 2a – Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)

Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation? (n=359)

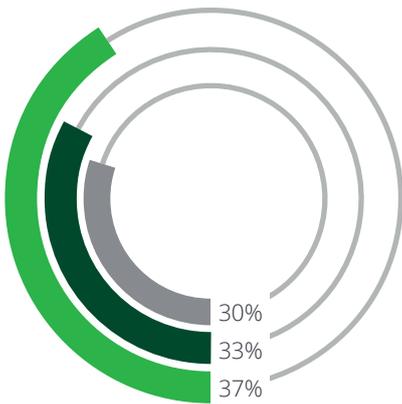


Abb. 2b – Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter) – Vergleich 2017 bis 2021

Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation? (2021: n=359)

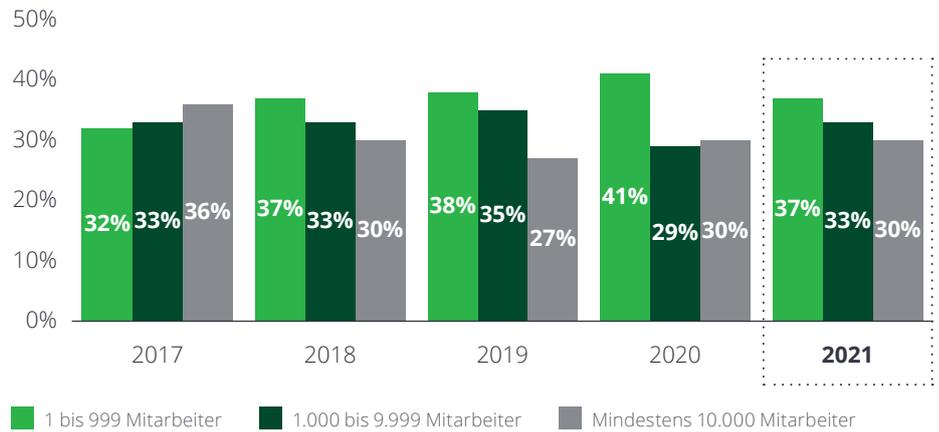
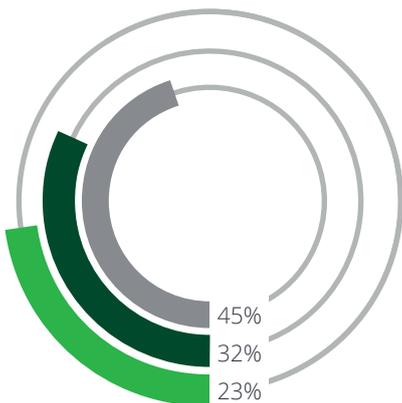


Abb. 3 – Jahresumsatz

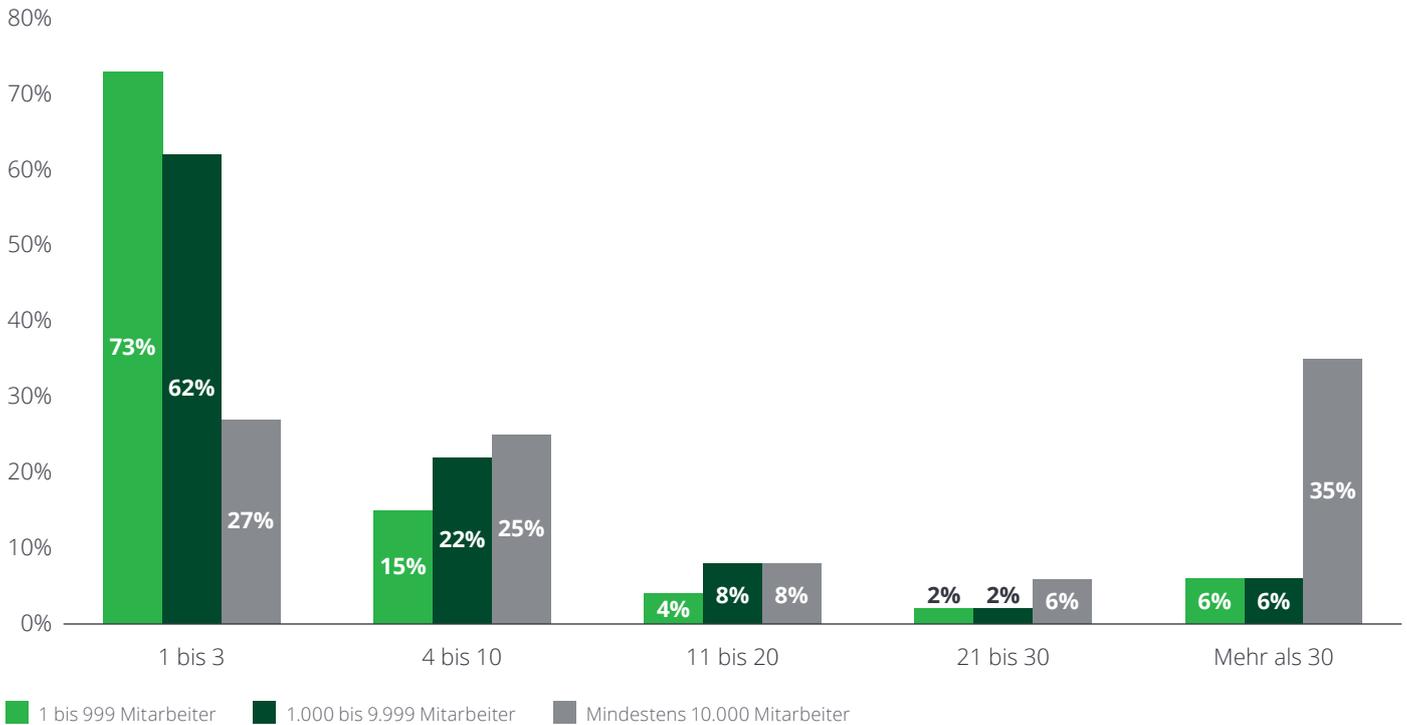
In welchem Bereich lag der durchschnittliche Jahresumsatz der vergangenen drei Jahre? (n=277)



Die Anzahl der benötigten Compliance-FTE ist in der Praxis eine häufig diskutierte Fragestellung. Die tatsächliche Verteilung ist weiterhin sehr heterogen und es gibt bislang keine Parameter, an denen sich die Organisationen orientieren können.

Abb. 4 – Compliance-Vollzeitmitarbeiter nach Organisationsgröße

Wie viele Vollzeitmitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrer Compliance-Organisation?
(n=340; Detaillauswertung nach Organisationsgröße)



Im Jahr 2019 baten wir die Studienteilnehmer um die Angabe, wie viele Compliance-Vollzeit-Mitarbeiter in ihrer Organisation beschäftigt sind. Zudem fragten wir sie nach ihrer Erwartung, wie sich diese Ressourcen entwickeln werden. In diesem Jahr griffen wir die Frage erneut auf. 2021 zeigt sich, dass sich in etwas mehr als der Hälfte der Organisationen (56%) eine bis drei Personen ausschließlich mit Compliance-relevanten Sachverhalten beschäftigen. Bei 13% der Teilnehmer sind mehr als 30 Vollzeit-Mitarbeiter mit Compliance-relevanten Sachverhalten betraut.

Die Detaillauswertung (Abb. 4) stellt die Verteilung für die verschiedenen Organisationsgrößen dar. Hier zeigt sich, dass 35% der großen Organisationen mehr als 30 Compliance-FTE beschäftigen. Für kleine und mittelgroße Organisationen trifft dies

zu je 6% zu. Im Gegensatz zu den großen Organisationen haben kleine und mittelgroße Organisationen wesentlich häufiger angegeben, dass einer bis drei Compliance-Vollzeitmitarbeiter in ihrer Organisation tätig sind.

Im Vergleich zu 2019 haben große Organisationen in diesem Jahr deutlich häufiger angegeben, dass sie ein bis drei Compliance-FTE beschäftigen (16% 2019). Sie scheinen somit tendenziell Ressourcen abgebaut zu haben. Kleine Organisationen haben hingegen ihre Ressourcen verstärkt und erzielen in diesem Jahr in den Kategorien „11 bis 20“, „21 bis 30“ und „mehr als 30“ jeweils höhere Werte als im Jahr 2019. Während damals insgesamt 4% der kleinen Organisationen mehr als elf Compliance-FTE beschäftigten, sind dies im Jahr 2021 bereits 12%.

Entspricht dies auch den Erwartungen der Compliance-Verantwortlichen aus dem Jahr 2019? 67% der Teilnehmer gingen damals davon aus, dass sich die Anzahl der Compliance-FTE nicht verändern wird. Dies scheint sich für die Gesamtverteilung aller Organisationen größtenteils bestätigt zu haben. 30% der Teilnehmer haben erwartet, dass die Anzahl der Compliance-FTE zunehmen wird. Diese Prognose hat sich für die kleinen Organisationen bestätigt. Möglicherweise nahmen jedoch an der diesjährigen Studie Organisationen teil, die sich zu einem großen Teil oder hauptsächlich mit Compliance-Thematiken beschäftigen (bspw. Compliance-Berater), sodass dies den vergleichsweise hohen Anteil an Compliance-FTE in kleinen Organisationen erklären könnte.

Teil 1 – Aktuelle und künftige Gesetzesvorhaben und regulatorische Anforderungen

Der Entwurf des Verbandssanktionengesetzes und das Hinweisgeberschutzgesetz verfolgen das Ziel, die Compliance-Maßnahmen zu fördern und die Anforderungen an ein Compliance-Management-System (CMS) zu präzisieren bzw. zu verschärfen. In Abhängigkeit von der derzeitigen Ausgestaltung und dem Reifegrad ihres CMS können sich für die Organisationen hieraus unterschiedliche Implikationen ergeben. Welche dies sind, untersuchen wir im ersten Teil unserer Studie.





Verbandssanktionengesetz

Nach dem mehrere Jahre dauernden, intensiven Diskurs in Wissenschaft und Praxis über ein deutsches Unternehmensstrafrecht wurde am 16. Juni 2020 der Regierungsentwurf zum „Gesetz zur Sanktionierung von verbandsbezogenen Straftaten“ (Verbandssanktionengesetz – VerSanG-E) veröffentlicht. Der VerSanG-E beinhaltet eine grundlegende Änderung des bestehenden Systems der Sanktionierung von Organisationen. Bislang kann gegen sie nach § 30 OWiG ein Bußgeld von bis zu 10 Mio. EUR verhängt werden. Während es für Organisationen mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von unter 100 Mio. EUR bei dieser Bußgeldhöhe bleiben soll, sah der VerSanG-E bei Organisationen mit einem höheren durchschnittlichen Jahresumsatz künftig ein Bußgeld von bis zu 10% des Jahresumsatzes bei vorsätzlichen Verbands-

taten und bis zu 5% des Jahresumsatzes bei fahrlässigen Verbandstaten vor (§ 9 Abs. 2 VerSanG-E). **Sanktionsmildernd** sollten dabei „**angemessene Vorkehrungen zur Vermeidung von Verbandstaten wie insbesondere Organisation, Auswahl, Anleitung und Aufsicht**“ (§ 3 Abs. 1 VerSanG-E) angerechnet werden können, welche Verbandsstraftaten verhindern oder zumindest erschweren. Die Regierungsbegründung beschreibt, dass die sanktionsmildernden Vorkehrungen „insbesondere durch Compliance-Maßnahmen erfüllt werden“ können (siehe Regierungsbegründung, S. 79).

Bei Staatsanwaltschaften und Gerichten besteht seit Längerem Einigkeit darüber, dass Compliance-Bemühungen einer Organisation zu einer Enthaltung der

Geschäftsleitung im Zivil- und Strafrecht sowie zu Vorteilen bei der Bußgeldbemessung im Rahmen eines OWiG-Verfahrens führen können. Mit dem seinerzeit vielbeachteten Urteil im Mai 2017 hat der Bundesgerichtshof die Berücksichtigung von Compliance-Maßnahmen bei der Bußgeldbemessung auch höchstrichterlich geklärt. Der UK Bribery Act 2010 und der US Foreign Corrupt Practices Act sehen ebenfalls ausdrücklich die Möglichkeit einer Exkulpation bei Nachweis effektiver Compliance-Strukturen vor.

Der VerSanG-E kodifizierte diesbezüglich somit nur das, was bereits gängige Praxis bei Staatsanwaltschaften und Gerichten ist. Dennoch wurde der Regierungsentwurf im Juni 2021 nicht verabschiedet und das VerSanG wird in der derzeitigen

Legislaturperiode nicht weiter verfolgt. Differenzen über den Umgang mit internen Untersuchungen – konkret die mögliche Beschlagnahmung der Untersuchungsergebnisse von der Staatsanwaltschaft – schienen hierfür mitunter ausschlaggebend gewesen zu sein. Zum jetzigen Zeitpunkt ist jedoch von einer möglichen Wiederaufnahme der Diskussionen auszugehen, da eine Reform des Unternehmensstrafrechts bereits einen Bestandteil des Koalitionsvertrags 2018 darstellte. Die Einschätzungen unserer Studienteilnehmer zum VerSanG⁵ werden daher im Folgenden so vorgestellt, wie sie auf Basis des Regierungsentwurfs zwischen Mai und Juni 2021 erhoben wurden.

Voraussetzung für die haftungsbefreiende bzw. bußgeldmindernde Wirkung ist das Vorliegen eines wirksamen, d.h. dem individuellen Risikoprofil der Organisation genügenden CMS, das von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern tatsächlich „gelebt“ wird und nicht bloß „auf dem Papier steht“. Hiermit wird unter anderem die Compliance-Kultur thematisiert, die maßgeblich vom

„Tone at/from the Top“ beeinflusst wird. Aus diesem Grund baten wir die Studienteilnehmer um ihre Einschätzung zu der Aussage, dass das VerSanG zu einer Erhöhung der Relevanz von Compliance in ihrer Organisation führen wird.

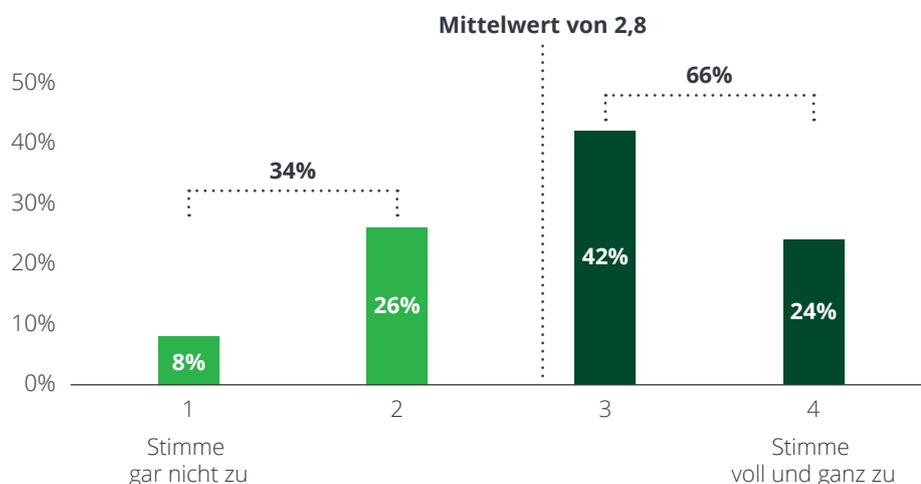
Insgesamt stimmten zwei Drittel der Teilnehmer tendenziell zu, 24% sogar „voll und ganz“. Lediglich 8% der Befragten erwarteten keinen Effekt des VerSanG auf die Relevanz von Compliance. Die Mehrheit der Teilnehmer bestätigte somit, dass die Intention des Gesetzgebers erreicht worden wäre und der VerSanG-E die Compliance-Maßnahmen und das Compliance-Bewusstsein förderte.

Die Detailauswertung ergab, dass diese Einschätzung von der Organisationsgröße abhängt: Mit steigender Organisationsgröße stimmten die Studienteilnehmer häufiger eher oder voll zu, dass das VerSanG zu einer Erhöhung der Relevanz von Compliance führen wird (klein: 57%, mittelgroß: 63%, groß: 78%).

Finanzdienstleister (52%) haben dieser Aussage etwas seltener zugestimmt als andere Branchen (Industrieunternehmen: 69%, öffentliche Organisationen: 63%). Möglicherweise ergibt sich die Relevanz von Compliance für Finanzdienstleister primär bereits aus ihren branchenspezifischen Regularien (wie bspw. MaGO, MaRisk, KWG), die jetzt schon präzisere Anforderungen an das CMS stellen, sodass die Änderungen auf Basis des VerSanG für sie einen geringeren Einfluss gehabt hätten als für andere Branchen.

Abb. 5 – Erhöhung der Relevanz von Compliance aufgrund des VerSanG

Wie beurteilen Sie die folgende Aussage: Das VerSanG wird zu einer Erhöhung der Relevanz von Compliance in meiner Organisation führen („Tone at/from the Top“)? (n=361)



⁵ Im Rahmen der Auswertung nutzen wir die Abkürzung „VerSanG“, wenn wir das ursprünglich geplante und im Moment nicht weiter verfolgte Gesetz meinen. Die Abkürzung „VerSanG-E“ verwenden wir, wenn wir von der Entwurfsfassung und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Studienteilnehmer sprechen. Wir nutzen die Abkürzung „VerSanG(-E)“, wenn sich unsere Ausführungen sowohl auf das ursprünglich verfolgte Gesetz als auch auf den Entwurf beziehen.

Im Rahmen unserer Auswertung analysierten wir, inwiefern der Reifegrad des individuellen CMS einen Einfluss darauf hat, ob ein Teilnehmer eine steigende Relevanz von Compliance in seiner Organisation erwartet. Wir haben die Vermutung zugrunde gelegt, dass ein Teilnehmer, dessen CMS sich noch in der frühen Aufbauphase befindet, eher von einer steigenden Relevanz von Compliance ausgeht als ein Teilnehmer, der bereits ein ausgereiftes CMS vorweisen kann. Als Indikator für den Reifegrad des CMS wurden die Antworten der Compliance-Verantwortlichen auf die folgenden Fragen herangezogen (diese werden im weiteren Verlauf separat ausgewertet):

- Wurde in Ihrer Organisation schon einmal eine Compliance-Risikoanalyse durchgeführt?
- Wird die Compliance-Risikoanalyse in Ihrer Organisation in einem regelmäßigen Turnus durchgeführt?
- Führt Ihre Organisation bereits interne Untersuchungen durch?
- Ist in Ihrer Organisation bereits ein Hinweisgebersystem etabliert?

Es stellte sich heraus, dass hier kein statistischer Zusammenhang besteht:

Die Erwartung, ob die Relevanz von Compliance in der eigenen Organisation steigt, scheint somit unabhängig davon zu sein, welche Aspekte des CMS bereits etabliert sind.

Eine weitere gesonderte Betrachtung offenbarte hingegen einen starken Zusammenhang: Teilnehmer, die von einer steigenden Relevanz von Compliance in ihrer Organisation ausgehen, gaben eher an, eine Anpassung ihrer CRA und/oder ihres CMS vorzunehmen, als Teilnehmer, die eine steigende Relevanz für unwahrscheinlicher halten. Diese Auswertung unterstreicht den Eindruck, dass das VerSanG Compliance-Maßnahmen fördert und Anreize bietet, sein CMS zu überarbeiten und zu verbessern.

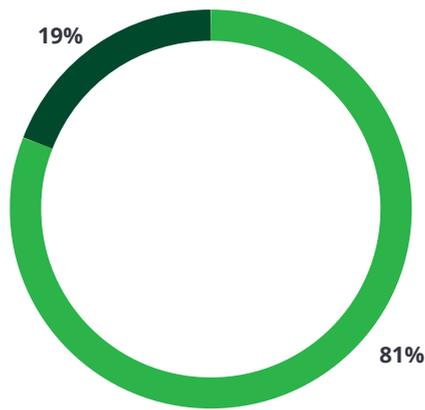
Im künftigen Ernstfall, d.h., wenn eine Organisation unter Geltung eines künftigen VerSanG mit dem Vorwurf der Begehung einer Verbandstat durch eine Leitungsperson konfrontiert würde, sollte sie durch eine **nachvollziehbare** und **gerichts feste CMS-Dokumentation** nachweisen können, dass sie

- eine **organisationsweite Analyse** mit Blick auf das Risiko möglicher Verbandstaten durchgeführt,
- auf dieser Grundlage **angemessene** und **wirksame Compliance-Maßnahmen** getroffen,
- die **identifizierten Risiken regelmäßig** und anlassbezogen **neu bewertet**
- sowie **risikobasierte Kontroll- und Überwachungshandlungen durchgeführt** hat.

Aus diesem Grund stellten wir den Compliance-Verantwortlichen im Folgenden Fragen rund um das Thema der Compliance-Risikoanalyse (CRA).

Abb. 6a – Durchführung einer Compliance-Risikoanalyse

Wurde in Ihrer Organisation schon einmal eine Compliance-Risikoanalyse durchgeführt? (n=364)

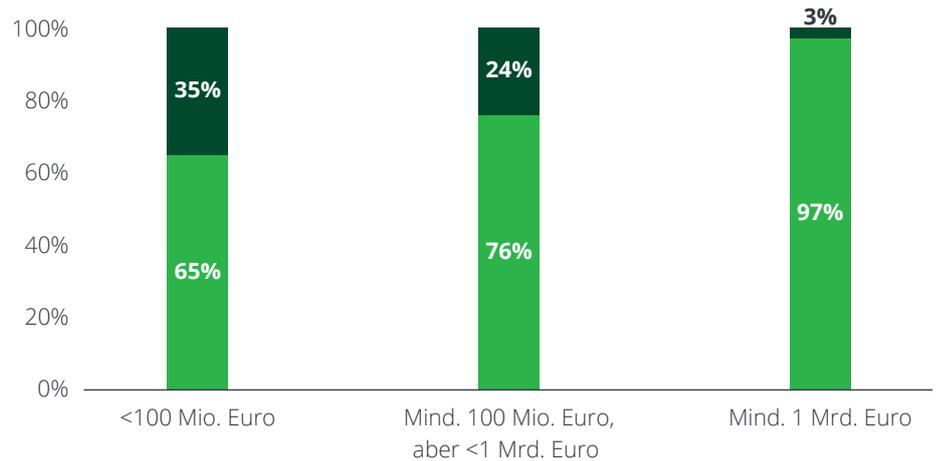


■ Compliance-Risikoanalyse wird durchgeführt

81% aller teilnehmenden Organisationen führen bereits eine CRA durch. Hierbei gilt: Je größer die Organisation und je höher der durchschnittliche Jahresumsatz, desto wahrscheinlicher wird eine CRA durchgeführt. Während 97% der Organisationen mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von über 1 Mrd. EUR eine CRA durchführen, sind es lediglich 65% derer mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von unter 100 Mio. EUR. Je größer die Organisation, desto eher scheinen somit formale Prozesse für eine Risikoanalyse notwendig zu sein, um einen angemessenen Überblick über die Risiken sicherzustellen.

Abb. 6b – Durchführung einer Compliance-Risikoanalyse

Wurde in Ihrer Organisation schon einmal eine Compliance-Risikoanalyse durchgeführt? (n=277; Detaillauswertung nach Umsatz)



■ Keine Compliance-Risikoanalyse durchgeführt

Voraussichtlich wird der Anteil der Organisationen, die eine CRA durchführen, vor dem Hintergrund der stärkeren Vernetzung der Governance-Themen künftig weiter steigen: Der im Zuge des Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) eingeführte § 91 Abs. 3 AktG fordert von börsennotierten Gesellschaften nunmehr explizit die Errichtung angemessener und wirksamer Risikomanagementsysteme (RMS) sowie Interne Kontrollsysteme (IKS). Diese Systeme können ihre Angemessenheit nur dann vollumfänglich erfüllen, wenn innerhalb der Organisation auch Compliance-Risiken identifiziert, bewertet und auf diese durch organisatorische

Maßnahmen reagiert wird. Compliance-Risiken können somit entweder originär im Rahmen des CMS erfasst oder in das RMS integriert und im IKS adressiert werden. Auch wenn das FISG Compliance nicht explizit nennt, gewinnt Compliance somit als Teil eines integrierten GRC weiter an Bedeutung.

Wir fragten diejenigen Teilnehmer, die angegeben haben, eine CRA durchzuführen, ob sie diese regelmäßig und/oder anlassbezogen durchführen. Compliance-Verantwortliche, die eine CRA regelmäßig durchführen, wurden anschließend nach dem Turnus gefragt.

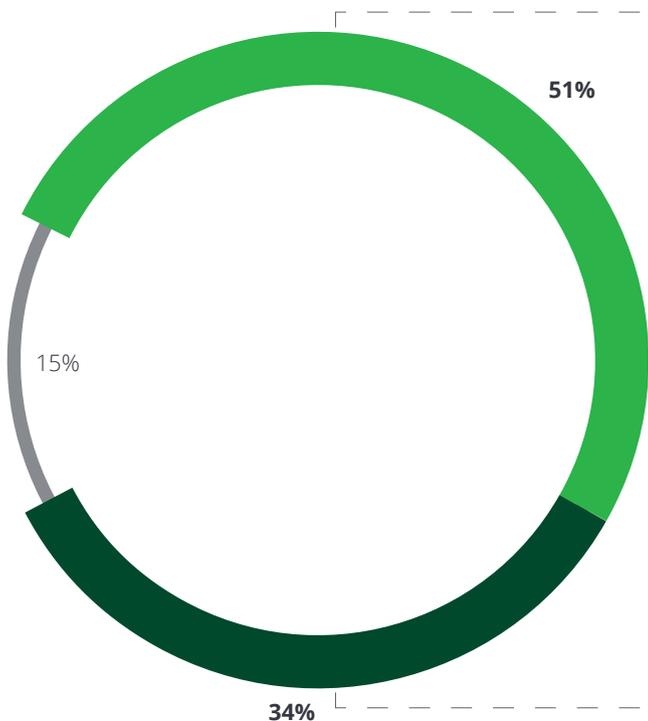
Die Hälfte der Teilnehmer (51%) antwortete, dass sie die CRA sowohl in einem regelmäßigen Turnus als auch anlassbezogen durchführen. 34% führten die CRA bislang ausschließlich turnusgemäß durch, weitere 15% bislang ausschließlich anlassbezogen. Ein regelmäßiger Turnus wird somit insgesamt von 85% der Compliance-Verantwortlichen angewandt. Die vollum-

fängliche und aktuelle Kenntnis über die Compliance-Risiken ist die Basis für ein angemessenes und wirksames CMS. Daher ist die regelmäßige Betrachtung der Risiken ein nahezu unumgängliches Mittel, um sachgerecht und zeitnah auf interne und externe Veränderungen reagieren zu können. Zudem werden oftmals erst im Rahmen der Durchführung einer CRA mögliche Ereignisse identifiziert oder definiert, die in der Folge künftig zu einer anlassbezogenen Risikoanpassung führen (bspw. sich ändernde Schwellenwerte).

Die Auswertung nach Branchen zeigt ein deutlich unterschiedliches Antwortverhalten der Teilnehmer.

Abb. 7a – Regelmäßiger Turnus/anlassbezogene Compliance-Risikoanalyse

Wird die Compliance-Risikoanalyse in Ihrer Organisation in einem regelmäßigen Turnus und/oder anlassbezogen durchgeführt? (n=295)



- Regelmäßiger Turnus und anlassbezogen
- Regelmäßiger Turnus, aber bislang nicht anlassbezogen
- Kein regelmäßiger Turnus, also ausschließlich anlassbezogen

Abb. 8 – Turnus regelmäßiger Compliance-Risikoanalysen

In welchem Turnus wird die Compliance-Risikoanalyse in Ihrer Organisation durchgeführt? (n=249)

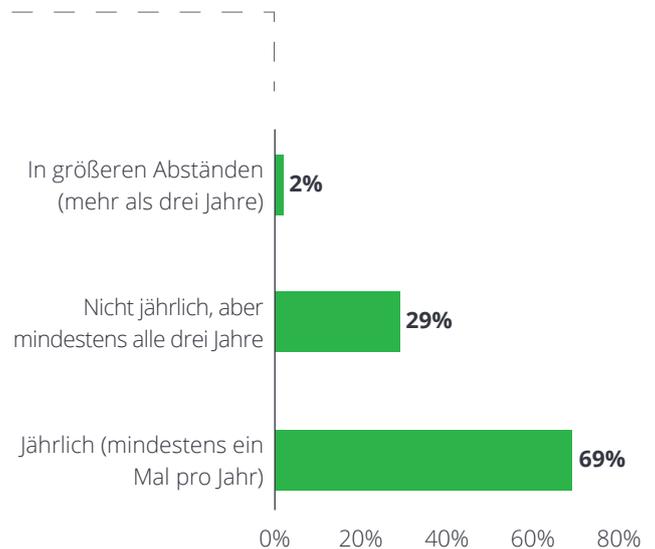
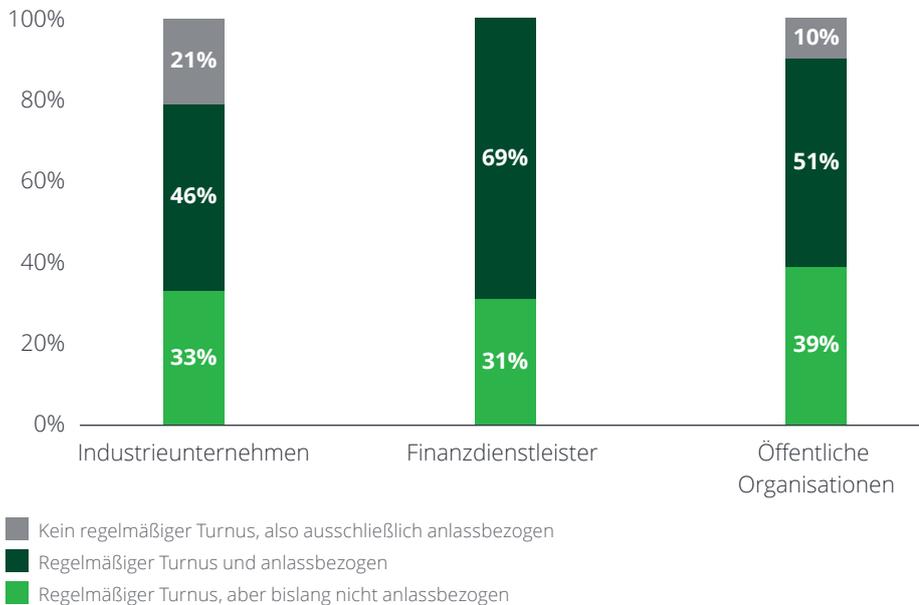


Abb. 7b – Regelmäßiger Turnus/anlassbezogene Compliance-Risikoanalyse

Wird die Compliance-Risikoanalyse in Ihrer Organisation in einem regelmäßigen Turnus und/oder anlassbezogen durchgeführt? (n=283; Detailauswertung nach Branche)



Teilnehmer aus dem Finanzsektor haben im Rahmen der vorherigen Frage deutlich häufiger angegeben, bereits eine CRA durchzuführen (94%), als Teilnehmer aus anderen Branchen (Industrieunternehmen: 80%, öffentliche Organisationen: 81%). Von den Finanzdienstleistern, die eine CRA durchführen, haben ausnahmslos alle Studienteilnehmer angegeben, diese regelmäßig durchzuführen. Die Ursache hierfür liegt in den entsprechenden regulatorischen Anforderungen wie den Rundschreiben der BaFin, die eine regelmäßige Beurteilung der Compliance-Risiken fordern (siehe bspw. Ziffer 93 der MaGo; AT 4.4.2, Ziffer 2 der MaRisk sowie BT 1.2.1.1 Ziffer 1 der MaComp). Finanzdienstleister sind also bereits seit mehreren Jahren dazu verpflichtet, eine CRA in einem regelmäßigen Turnus über alle Bereiche der Organisation durchzuführen, um so mögliche Compliance-Risiken vollständig zu erfassen und anschließend risikomitigierende Maßnahmen abzuleiten.

Doch nicht nur die finanzspezifischen Regularien sehen eine regelmäßige CRA als Best Practice an. Auch der Prüfungsstandard des

Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“ (IDW PS 980) führt aus, dass „die Befassung mit den Compliance-Risiken [...] keine einmalige Aktivität [ist], sondern ein Regelprozess, der einen wesentlichen Bestandteil der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des CMS darstellt“.

Zu der Frage, in welchem Turnus diese regelmäßige Überprüfung der Compliance Risiken stattfinden soll, treffen die Standards keine verbindliche Aussage, da die Veränderungsdynamik der Compliance-Risiken sowohl von der jeweiligen Organisation als auch von ihrem Umfeld abhängig ist. Entsprechend zeigt sich auch bei unseren Studienteilnehmern ein differenziertes Bild bei der Frage, in welchem Turnus sie ihre CRA durchführen. 69% nennen hier eine jährliche CRA, weitere 29% führen sie mindestens alle drei Jahre durch. Nur 2% analysieren ihre Compliance-Risiken in größeren Abständen. Auch in diesem Fall zeigt sich ein Unterschied zwischen den Branchen. Finanzdienstleister führen die CRA deutlich häufiger jährlich durch (92%) als

andere Branchen (Industrieunternehmen: 60%, öffentliche Organisationen: 73%).

Doch der Turnus hängt nicht nur von der Branche, sondern auch stark von der Organisationsgröße und der Umsatzhöhe ab. Je kleiner die Organisation, desto häufiger wird die CRA jährlich durchgeführt (klein: 82%, mittelgroß: 70%, groß: 55%). Organisationen mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von unter 1 Mrd. EUR haben ebenfalls häufiger „jährlich“ ausgewählt als solche mit einem hohen Umsatz (gering: 72%, mittel: 79%, hoch: 59%).

Für dieses Ergebnis sind verschiedene Gründe denkbar: Häufig kategorisieren große Organisationen ihre Bereiche (bspw. Tochtergesellschaften, Gebiete, Produktlinien etc.) nach ihrem jeweiligen Risikoprofil (risikoreich, risikoarm ...) und führen eine CRA in einem rollierenden System mit unterschiedlichem Turnus durch. Zudem ist denkbar, dass in kleinen Organisationen aufgrund der geringeren Komplexität ein jährliches Screening mit geringerem Aufwand möglich ist als in großen Organisationen.

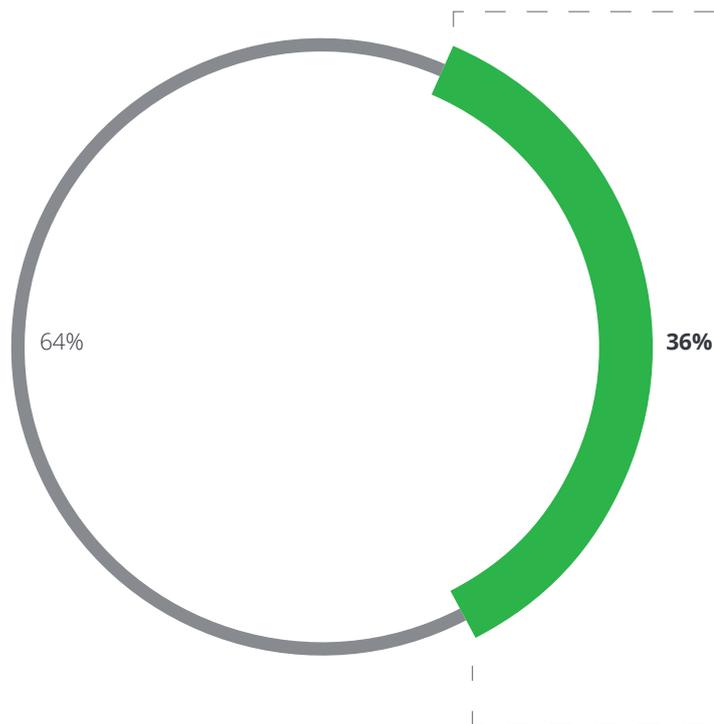
Typischerweise geben neue Gesetze einen Anlass zur Überprüfung und ggf. Aktualisierung der CRA. In einem solchen Fall sollte evaluiert werden, ob sich aus dem Gesetz neue Risiken, veränderte Schadenshöhen oder ein Bedarf an veränderten Kontrollmaßnahmen für die Organisation ergeben. Aus diesem Grund baten wir die Compliance-Verantwortlichen um die Angabe, ob sie ihre CRA aufgrund des VerSanG-E aktualisiert oder angepasst haben oder ob sie in Zukunft vorhaben, dies zu tun.

Beinahe zwei Drittel der Teilnehmer sehen keine Notwendigkeit, ihre CRA aufgrund des VerSanG-E anzupassen. Hierbei ist anzumerken, dass Organisationen mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von unter 100 Mio. EUR (79%) häufiger angegeben haben, dass sie keine Anpassung vornehmen (mittel: 61%, hoch: 60%). Dies könnte damit einhergehen, dass der Regierungsentwurf des VerSanG keine Bußgeldanpassungen für Organisationen unter 100 Mio. EUR Umsatz vorgesehen hatte. Die Auswirkungen des Gesetzesentwurfs – bspw. auf erwartete Schadenshöhen – wären somit für umsatzstärkere Organisationen tendenziell gravierender.

Obwohl das VerSanG von dem Gesetzgeber vorerst nicht weiterverfolgt wird, bringen die Ergebnisse unserer Befragung interessante Einblicke zum Status quo und zur aktuellen Vorgehensweise der Organisationen. Das VerSanG stellt keine vollständig neuen Anforderungen an ein CMS, sondern präzisiert und verschärft Compliance-Maßnahmen, die einige Unternehmen bereits implementiert haben. Dennoch nehmen die meisten Organisationen die Diskussionen um das VerSanG zum Anlass, um ihr bestehendes CMS zu verbessern.

Abb. 9 – Anpassung der CRA aufgrund des VerSanG(-E)

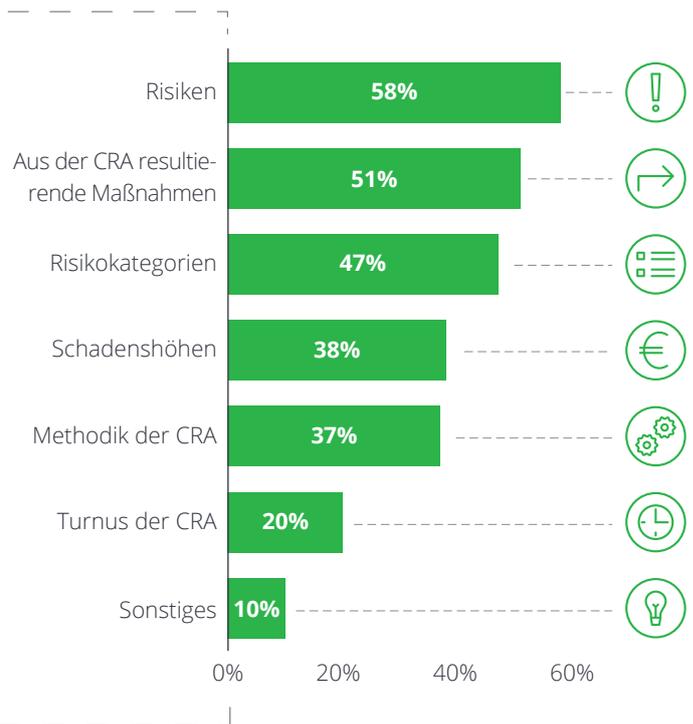
Bitte geben Sie an, ob Sie Ihre Compliance-Risikoanalyse (CRA) aufgrund des VerSanG(-E) aktualisiert/angepasst haben bzw. aktualisieren/angepasst werden. (n=294)



■ Aktualisierung ist bereits umgesetzt oder in Planung
 ■ Aktualisierung weder umgesetzt noch in Planung

Abb. 10 – Angepasste/aktualisierte Aspekte der Compliance-Risikoanalyse

Welche Aspekte der Compliance-Risikoanalyse (CRA) wurden/werden aktualisiert/angepasst? (n=106; Mehrfachnennungen möglich)



Im nächsten Schritt haben wir untersucht, welche Aspekte der CRA von den Compliance-Verantwortlichen angepasst/aktualisiert wurden bzw. werden. Diese Frage beantworteten diejenigen Studienteilnehmer, die zuvor angegeben haben, dass sie ihre CRA aufgrund des VerSanG-E aktualisiert/angepasst haben bzw. dies in Zukunft planen. Mehr als die Hälfte dieser Teilnehmer nannten die Risiken (58%) und die aus der CRA resultierenden Maßnahmen (51%), dicht gefolgt von den Risikokategorien (47%).

Compliance-Verantwortliche aus der Industrie (25%) wählten ungefähr doppelt so häufig die Antwortmöglichkeit „Turnus der CRA“ wie andere Branchen (Finanzdienstleister und öffentliche Organisationen: 13%). Im Vergleich zu den anderen Branchen haben Industrieunternehmen zuvor auch deutlich häufiger angegeben, ihre CRA nur anlassbezogen durchzuführen (s. Abb. 7b). Vermutlich werden Industrieunternehmen zukünftig die CRA in einem regelmäßigen Turnus durchführen.

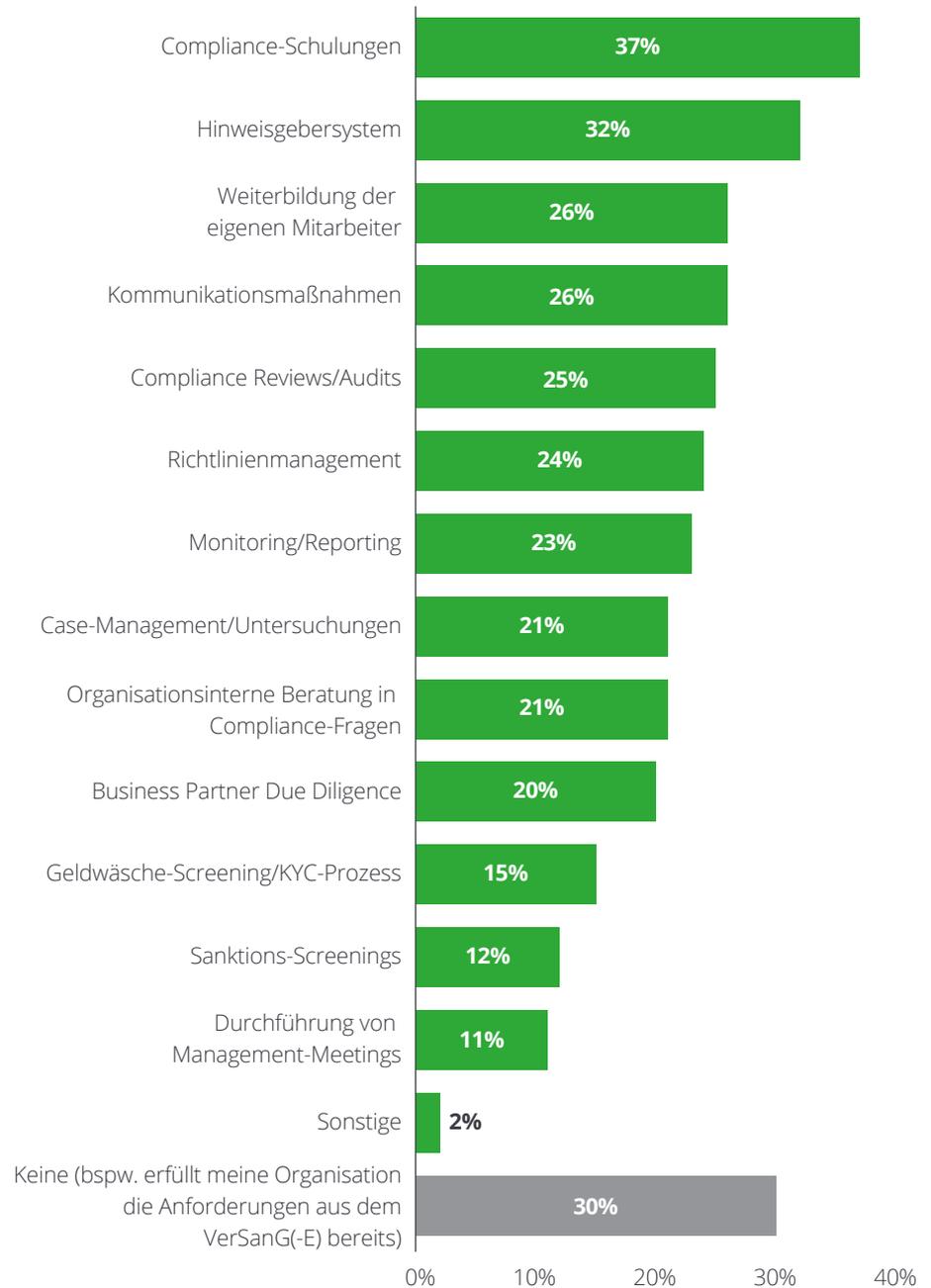
Der VerSanG-E ließ jedoch nicht nur Auswirkungen auf die CRA erwarten. Wie bereits erwähnt, ist die Voraussetzung für eine haftungsbefreiende bzw. bußgeldmindernde Wirkung die Wirksamkeit des CMS. Zu einem wirksamen CMS zählen dabei nicht nur die Einschätzung der Risiken und die Reaktion auf selbige, sondern beispielsweise auch das Schaffen einer Compliance-Awareness in der Organisation durch Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen, das Aufsetzen von Prozessen und Systemen wie bspw. einem Hinweisgebersystem, Business-Partner-Due-Diligence-Prüfungen oder Sanktions-Screenings sowie die Durchführung interner Untersuchungen. In diesem Zusammenhang befragten wir die Studienteilnehmer, ob sie neben der CRA weitere Bereiche ihres CMS aufgrund des VerSanG-E angepasst haben oder anpassen werden.

Insgesamt gaben 70% der Teilnehmer an, eine Anpassung ihres CMS aufgrund des VerSanG-E vorgenommen zu haben oder zu planen. Die Organisationen scheinen jedoch einen sehr unterschiedlichen Fokus für sich identifiziert zu haben: Keine der Antwortmöglichkeiten wurde auffällig häufig von den Studienteilnehmern genannt. Mit 37% steht die Anpassung der Compliance-Schulungen jedoch primär auf den To-do-Listen der Organisationen, dicht gefolgt vom Hinweisgebersystem (32%).

Organisationen aus dem öffentlichen Sektor haben diese beiden Antwortmöglichkeiten dabei häufiger gewählt als andere Branchen (der Unterschied beträgt zwischen zehn und 18 Prozentpunkte). Auch bei den Kommunikationsmaßnahmen haben sie häufiger einen Anpassungsbedarf identifiziert als Organisationen aus anderen Branchen (öffentliche Organisationen: 40%, Industrieunternehmen: 25%, Finanzdienstleister: 23%).

Abb. 11 – Anpassung des CMS aufgrund des VerSanG(-E)

Welche Bereiche Ihres Compliance-Management-Systems haben Sie aufgrund des VerSanG-E angepasst oder werden Sie aufgrund des VerSanG(-E) voraussichtlich anpassen? (n=347; Mehrfachnennungen möglich)



Während Teilnehmer aus Industrieunternehmen zu 17% eine Anpassung der organisationsinternen Beratung in Compliance-Fragen vorgenommen haben oder planen, gaben öffentliche Organisationen diesen Aspekt mehr als doppelt so häufig an (35%). Finanzdienstleister wählten diese Antwortmöglichkeit zu 24%.

30% der Compliance-Verantwortlichen planen keinerlei Änderung oder Anpassung ihres CMS aufgrund des VerSanG-E. Diese Antwortmöglichkeit haben Finanzdienstleister (39%) häufiger gewählt als andere Branchen (Industrieunternehmen: 28%, öffentliche Organisationen: 21%).

Woraus ergab sich der Impuls für die Anpassung des CMS? Wie beschrieben, kann zum einen der VerSanG-E als neue gesetzliche Anforderung einen Anlass zur Aktualisierung der eigenen CRA bieten. Im Rahmen der Risikoanalyse werden dann ggf. Handlungsbedarfe identifiziert, die in der Folge zu einer Anpassung des CMS führen können: Beispielsweise werden

neue Risiken oder veränderte Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen festgestellt, auf die durch entsprechende Richtlinien, Kontrollen oder Schulungsmaßnahmen reagiert wird. Der Impuls zur Anpassung des eigenen CMS kann sich zum anderen jedoch auch aus Feststellungen interner oder externer Prüfungen oder aus der Compliance-Funktion selbst heraus ergeben. Aus diesem Grund fragten wir die Compliance-Verantwortlichen, die eine Anpassung des CMS vorgenommen haben oder planen, woraus sich der Impuls für die Anpassung ergab.

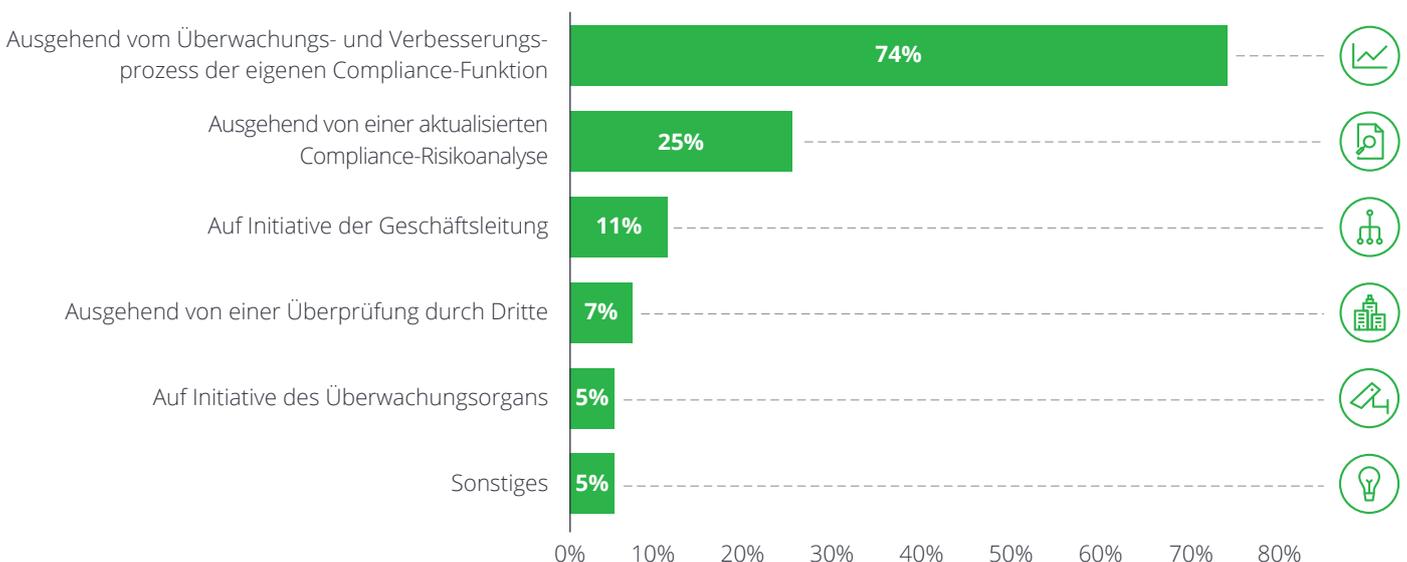
Ein wesentlicher Bestandteil eines angemessenen und wirksamen CMS ist der Überwachungs- und Verbesserungsprozess der Compliance-Funktion. Damit soll sichergestellt werden, dass sich das CMS an sich ändernde Bedingungen anpasst, die etablierten Prozesse und Maßnahmen relevant sind und Hinweise sowie Verbesserungsnotwendigkeiten aus verschiedenen Bereichen aufgenommen und umgesetzt werden. Unsere Studienergebnisse unter-

streichen deutlich die Bedeutung dieses Prozesses: Knapp drei Viertel der Compliance-Verantwortlichen gaben an, dass sich der Impuls für die Anpassung ihres CMS aus dem Überwachungs- und Verbesserungsprozess der eigenen Compliance-Funktion ergab. 25% der Teilnehmer nannten zudem die eigene Compliance-Risikoanalyse als Auslöser für die Anpassung.

Insgesamt haben 16% der Teilnehmer angegeben, dass ihre Geschäftsleitung und/oder ihr Überwachungsorgan den Impuls für die Anpassung des CMS aufgrund des VerSanG-E gegeben hat. Je kleiner die Organisation, desto eher ergab sich der Impuls für die Änderung des CMS auf Initiative der Geschäftsleitung und/oder des Überwachungsorgans sowie ausgehend von einer Überprüfung durch Dritte. Dahingegen haben kleine Organisationen (64%) seltener ausgewählt, dass der Impuls vom eigenen Überwachungs- und Verbesserungsprozess ausging (mittelgroß: 76%, groß: 83%).

Abb. 12 – Impuls für die Anpassung des CMS

Sie haben angegeben, dass Sie einen oder mehrere Bereiche Ihres CMS aufgrund des VerSanG(-E) angepasst haben/anpassen werden. Woraus ergab sich der Impuls für die Anpassung? (n=242; Mehrfachnennungen möglich)



Im weiteren Verlauf der Befragung sind wir näher auf die internen Untersuchungen eingegangen. Aus Abbildung 11 wird deutlich, dass nur 21% der Organisationen eine Anpassung ihres Case-Managements bzw. ihrer internen Untersuchungen vorgenommen haben oder vornehmen werden. Diese Antwortmöglichkeit rangiert somit erst an achter Stelle der genannten Anpassungen des CMS. Dabei sah der Regierungsentwurf zum VerSanG mit § 17 die Möglichkeit der Milderung der Verbandssanktion vor, wenn verbandsinterne Untersuchungen durchgeführt wurden, die wesentlich zur Aufklärung der Verbandstat beitrugen. Der Entwurf nannte konkrete Voraussetzungen wie bspw. die Einhaltung der Grundsätze eines fairen Verfahrens, damit die Untersuchungen sanktionsmildernd berücksichtigt werden. Umso interessanter ist die Frage, ob die Organisationen die Aspekte bereits in der Vergangenheit von sich aus umgesetzt haben, die der VerSanG-E für interne Untersuchungen vorgesehen hatte.

Im ersten Schritt haben wir die Teilnehmer gefragt, ob sie in der Vergangenheit bereits interne Untersuchungen durchgeführt haben. Dies bejahten ungefähr zwei Drittel der Befragten (67%). Dabei zeigt sich ein deutlicher positiver Zusammenhang zur Organisationsgröße und zum durchschnittlichen Jahresumsatz: Während 48% der Teilnehmer aus kleinen Organisationen

angaben, interne Untersuchungen durchzuführen, waren es bei mittelgroßen Organisationen bereits 71% und bei großen sogar 87%. Die Detailauswertung für den durchschnittlichen Jahresumsatz zeigt ein ähnliches Ergebnis. Zwei Umstände können dieses Antwortverhalten erklären: Zum einen haben große Organisationen allein durch die Anzahl der Mitarbeiter eine höhere Wahrscheinlichkeit für individuelles Fehlverhalten und damit potenziell mehr Anlässe für interne Untersuchungen. Diese Argumentation wird durch die Detailauswertung einer im Folgenden aufgeführten Frage zum Hinweisgebersystem untermauert: Je größer die Organisation, desto mehr Hinweise erhält sie über ihr Hinweisgebersystem. Zum anderen ist jedoch auch denkbar, dass große Organisationen eher die Ressourcen für interne Untersuchungen aufbringen können als kleinere Organisationen – sowohl bezüglich des Budgets als auch der Kapazitäten und des Know-hows der Personen, die interne Untersuchungen durchführen sollen.

Compliance-Verantwortliche aus Industrieunternehmen gaben etwas seltener an, interne Untersuchungen durchzuführen (65%), als ihre Kollegen aus anderen Branchen (Finanzdienstleister und öffentliche Organisationen: je 71%).

Abb. 13a - Interne Untersuchungen

Führt Ihre Organisation bereits interne Untersuchungen durch? (n=364)

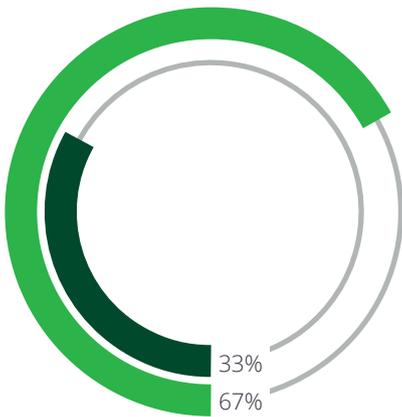
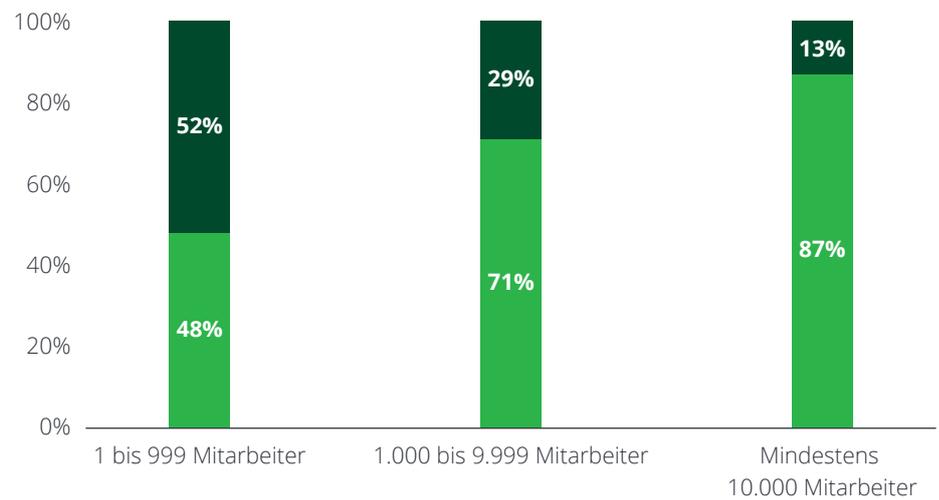


Abb. 13b - Interne Untersuchungen

Führt Ihre Organisation bereits interne Untersuchungen durch? (n=359; Detaillauswertung nach Organisationsgröße)

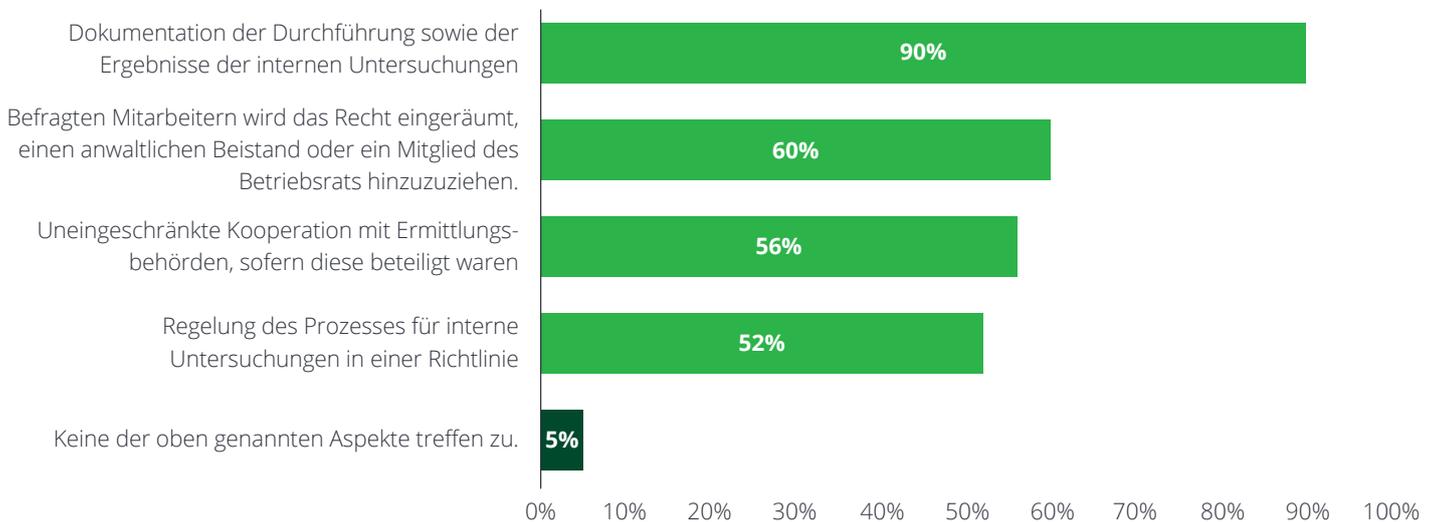


■ Durchführung interner Untersuchungen ■ Keine internen Untersuchungen

Die Mehrheit der befragten Organisationen führt bereits interne Untersuchungen durch, wobei lediglich die Hälfte davon angegeben hat, dass sie für die internen Untersuchungen einen allgemeingültigen Prozess bzw. eine Richtlinie implementiert haben.

Abb. 14 - Umgang mit internen Untersuchungen

Bitte geben Sie an, wie Sie bislang mit internen Untersuchungen umgegangen sind.
(n=240; Mehrfachnennungen möglich)



Ausgehend von dieser Frage analysierten wir, wie die Organisationen in der Vergangenheit mit internen Untersuchungen umgegangen sind. Als Antwortmöglichkeiten griffen wir drei der Voraussetzungen auf, die gemäß VerSanG-E gegeben sein mussten, damit interne Untersuchungen bußgeldmindernd angerechnet werden können. Zudem fragten wir die Teilnehmer, ob sie ihren Prozess der internen Untersuchungen in einer Richtlinie beschrieben haben.⁶

95% der Teilnehmer, die interne Untersuchungen durchführen, haben zumindest einen der genannten Aspekte bereits in der Vergangenheit berücksichtigt. Besonders deutlich ist das Ergebnis für die Dokumentation der Durchführung und der Ergebnisse der internen Untersuchungen: 90% der Organisationen erfüllten diese Anforderungen aus dem Regierungsentwurf des VerSanG bereits in der Vergangenheit. Auch die weiteren Anforderungen des

VerSanG-E wie die uneingeschränkte Kooperation mit Ermittlungsbehörden sowie das Recht, einen anwaltlichen Beistand oder ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen, wurden jeweils von mehr als der Hälfte der Organisationen (ca. 56%) erfüllt. 52% der Studienteilnehmer regeln den Prozess für interne Untersuchungen in einer Richtlinie.

Vorreiter sind hierbei die großen Organisationen sowie diejenigen mit mindestens 1 Mrd. EUR durchschnittlichem Jahresumsatz: Sie haben alle Antwortmöglichkeiten (außer „Keine der oben genannten Aspekte treffen zu.“) teils deutlich häufiger angegeben als kleinere Organisationen oder solche mit geringerem Umsatz. Für die zweite Antwortmöglichkeit „Befragten Mitarbeitern wird das Recht eingeräumt, einen anwaltlichen Beistand oder ein Mitglied des Betriebsrats hinzuzuziehen.“ war diese Differenz am deutlichsten ausgeprägt (Größe: klein: 44%, mittelgroß: 55%, groß:

73%; Umsatz: gering: 30%, mittel: 56%, hoch: 68%). Dass kleinere Organisationen tendenziell seltener einen Betriebsrat etabliert haben als größere Organisationen, mag eine Ursache für diese Differenz bei den Antworten darstellen.

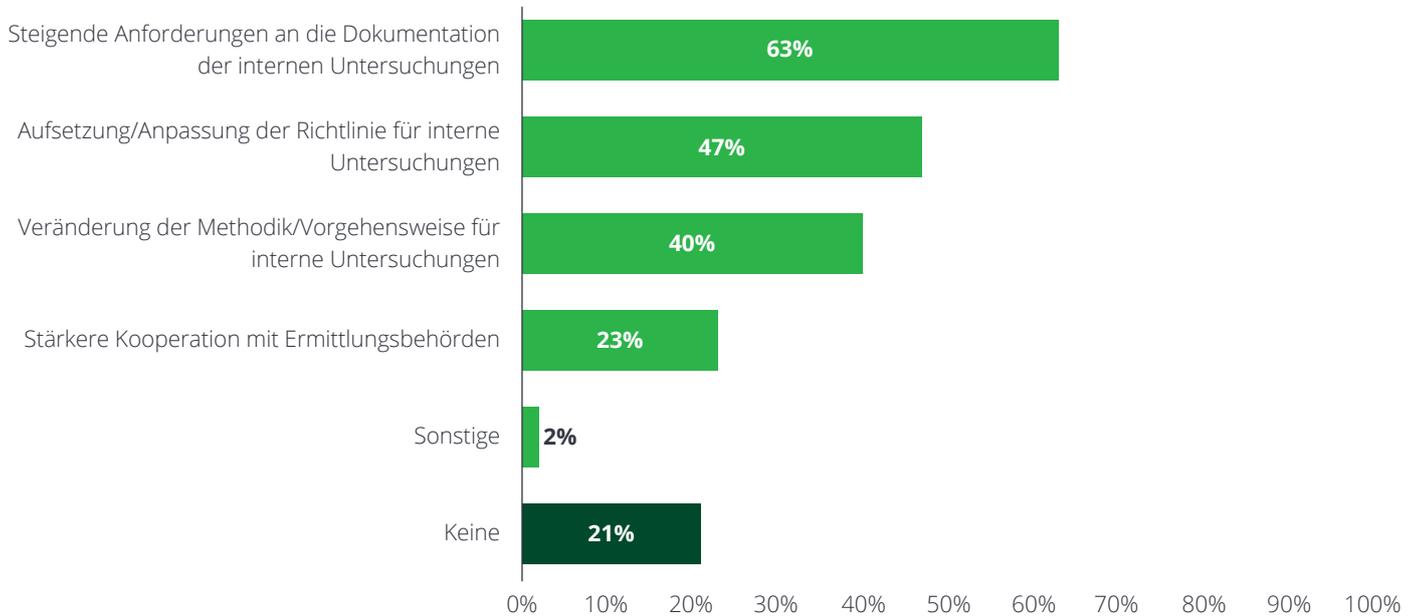
Ebenfalls haben Organisationen aus der Finanzdienstleistungsbranche häufiger angegeben, die genannten Aspekte bereits zu berücksichtigen, gefolgt von Organisationen der Industrie und schließlich des öffentlichen Sektors.

Für eine Vielzahl der Organisationen hätte der VerSanG-E somit lediglich das Vorgehen kodifiziert, das ohnehin in der Vergangenheit bereits die gelebte Praxis darstellte. Diese Auswertung bringt somit Erkenntnisse hinsichtlich der aufgeworfenen Frage, warum nur 21% der Befragten einen Anpassungsbedarf sehen (s. Abb. 11). Dennoch zeigt die Auswertung auch, dass der VerSanG-E insbesondere für kleine und

⁶ Die Empfehlung, den Prozess der internen Untersuchungen in einer Richtlinie zu beschreiben, gibt unter anderem auch der DICO-Standard zu Internen Untersuchungen aus dem Jahr 2019. Siehe: www.dico-ev.de/2019/09/23/veroeffentlichung-des-standards-04-interne-untersuchungen/

Abb. 15 – Auswirkungen des VerSanG(-E) auf interne Untersuchungen

Bitte geben Sie an, ob und welche Auswirkungen des VerSanG(-E) Sie auf interne Untersuchungen in Ihrer Organisation erwarten. (n=233; Mehrfachnennungen möglich)



mittelgroße Organisationen Verbesserungspotenziale adressiert hat und Anreize gesetzt hätte, den Prozess der internen Untersuchungen weiterzuentwickeln.

Den Themenkomplex der internen Untersuchungen schlossen wir mit der Frage ab, welche konkreten Auswirkungen des VerSanG-E die Compliance-Verantwortlichen auf ihre internen Untersuchungen erwarten.

Obwohl bereits 90% der Organisationen die Durchführung und die Ergebnisse ihrer internen Untersuchungen dokumentieren, erwarten 63% der Compliance-Verantwortlichen eine steigende Anforderung an ihre Dokumentation. Erwähnenswert ist, dass 10% der Teilnehmer ausschließlich diese Antwortmöglichkeit wählten: Sie erfüllen scheinbar bereits jetzt alle erforderlichen Voraussetzungen und erwarten lediglich, dies gründlicher dokumentieren zu müssen.

Knapp die Hälfte der Teilnehmer (47%) rechnet damit, eine Richtlinie für interne Untersuchungen aufzusetzen oder die bestehende anpassen zu müssen. 40% der Compliance-Verantwortlichen erwarten eine Veränderung der Methodik/Vorgehensweise für interne Untersuchungen aufgrund des VerSanG-E und 23% planen, verstärkt mit Ermittlungsbehörden zu kooperieren.

21% der Teilnehmer erwarten keinerlei Auswirkungen des VerSanG-E auf interne Untersuchungen. Compliance-Verantwortliche aus der Industrie (18%) haben diese Antwortmöglichkeit seltener gewählt und erwarten somit eher eine Auswirkung als andere Branchen (öffentliche Organisationen: 20%, Finanzdienstleister: 36%).

Zudem rechnen kleine Organisationen und solche mit einem Jahresumsatz von unter 100 Mio. EUR eher mit Auswirkungen des VerSanG-E auf ihre internen Untersuchun-

gen. So haben solche mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von unter 100 Mio. EUR nur zu 8% „Keine“ ausgewählt, während Organisationen mit mittlerem Umsatz zu 22% und diejenigen mit über 1 Mrd. EUR Jahresumsatz zu 26% diese Antwortmöglichkeit wählten. Auf Basis der vorherigen Detailauswertung konnten wir feststellen, dass es auch eben diese kleinen, umsatzschwächeren Organisationen sind, die die Voraussetzungen des § 17 VerSanG-E seltener erfüllt haben.

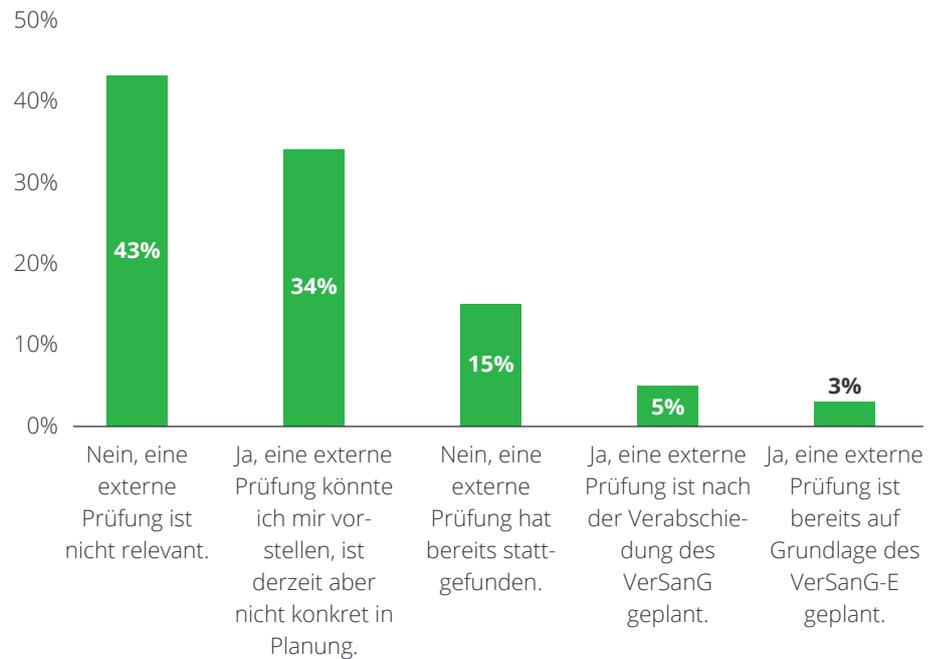
Der VerSanG-E beeinflusst jedoch nicht nur die Organisationen, die in der Vergangenheit bereits interne Untersuchungen durchgeführt haben: 50% derjenigen, die bislang noch keine Untersuchungen durchgeführt haben, planen aufgrund des VerSanG-E, dies künftig zu tun.

Mit Blick auf eine mögliche Reduktion von Sanktionen sowie von persönlichen Haftungsrisiken ist das Vorliegen eines wirksamen CMS von zentraler Bedeutung. Beispielsweise wird hierfür insbesondere eine Wirksamkeitsprüfung nach IDW PS 980 geeignet sein, einen hinreichenden Nachweis über das Vorliegen wirksamer Compliance-Maßnahmen zu erbringen. Zum einen gilt bereits für die bisherige gelebte Praxis, dass Compliance-Bemühungen einer Organisation zu einer Enthaltung der Geschäftsleitung im Zivil- und Strafrecht sowie zu Vorteilen bei der Bußgeldbemessung im Rahmen eines OWiG-Verfahrens führen können. Zum anderen hätten die bußgeldmindernden Regelungen des VerSanG-E einen Anlass geboten, die Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen bescheinigen zu lassen und im Rahmen einer externen Prüfung Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Aus diesem Grund fragten wir die Compliance-Verantwortlichen, ob in ihrer Organisation die Absicht besteht, ihr CMS vor dem Hintergrund des VerSanG-E auf seine Wirksamkeit prüfen zu lassen.

43% der Organisationen schätzen eine externe Prüfung vor dem Hintergrund des VerSanG-E als nicht relevant ein. 34% der Compliance-Verantwortlichen sind noch unentschlossen und geben an, dass eine externe Prüfung zwar vorstellbar, derzeit aber nicht konkret in Planung ist. Die übrigen Studienteilnehmer trafen die Aussage, dass eine externe Prüfung bereits stattgefunden hat (15%), nach Verabschiedung des VerSanG geplant ist (5%) oder bereits auf Grundlage des Regierungsentwurfs geplant ist (3%).

Abb. 16 – Prüfung des CMS vor dem Hintergrund des VerSanG

Besteht in Ihrer Organisation die Absicht, Ihr Compliance-Management-System vor dem Hintergrund des Verbandssanktionengesetzes auf seine Wirksamkeit prüfen zu lassen (bspw. nach IDW PS 980)? (n=341)



Wir begannen diesen thematischen Teil unserer Studie mit der Frage, ob der VerSanG-E die Relevanz von Compliance in der Organisation erhöht. Unsere Auswertung zeigt, dass Studienteilnehmer, die von einer steigenden Relevanz von Compliance in ihren Organisationen ausgehen, sich eher vorstellen können, eine externe Prüfung durchführen zu lassen. Sie gehen zudem seltener davon aus, dass eine CMS-Prüfung nicht relevant sei.

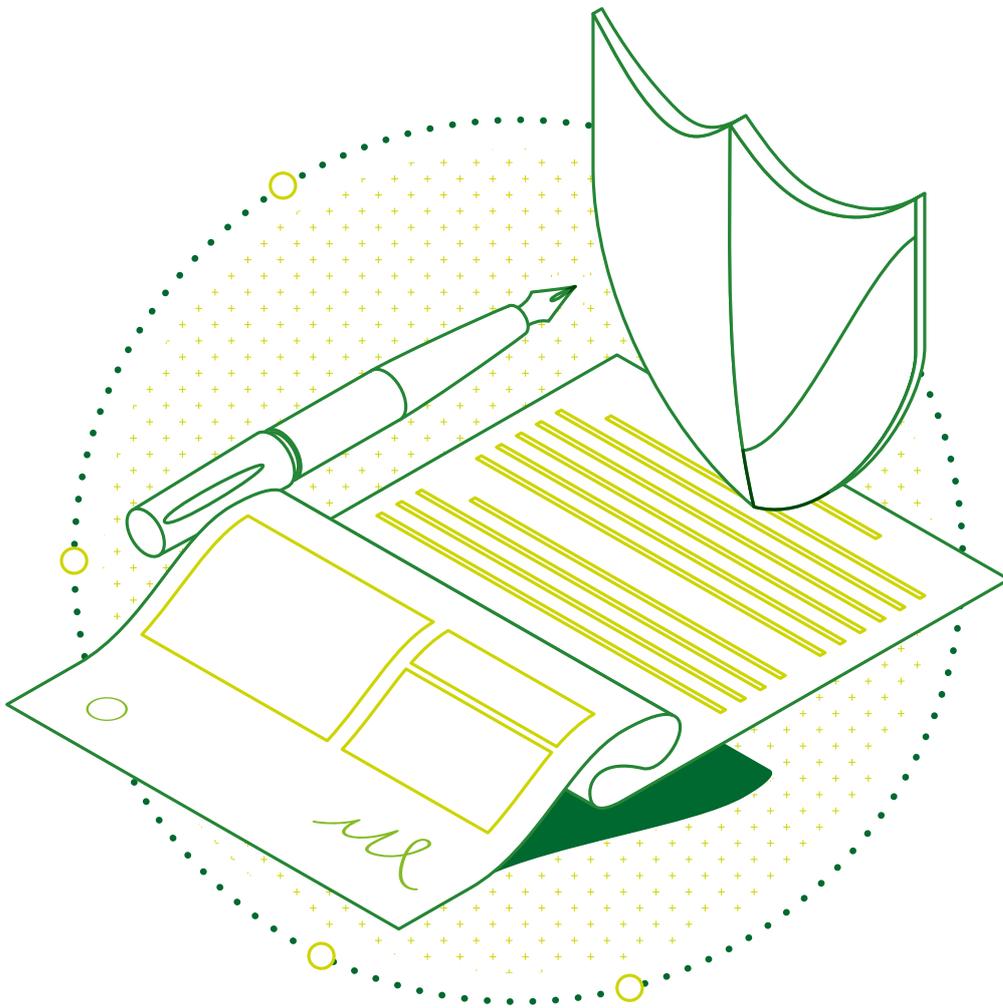
Anfang Juni 2021 wurde bekannt, dass das Verbandssanktionengesetz in der derzeitigen Legislaturperiode nicht weiter verfolgt werden wird. Es ist vorstellbar, dass sich somit die Pläne derjenigen Studienteilnehmer ändern werden bzw. geändert haben, die eine Prüfung auf Basis des Regierungsentwurfes oder nach Verabschiedung des VerSanG geplant hatten. Aufgrund des (ggf. vorläufigen) Stopps des Gesetzesvorhabens ist denkbar, dass sie die externe Prüfung verschieben oder ohne konkreten Bezug zum VerSanG durchführen werden. Denn unabhängig von dem konkreten Gesetzesvorhaben ist eine mögliche externe Prüfung des CMS aus diversen Gründen relevant und empfehlenswert. Zu diesen Gründen zählt primär, dass eine solche Prüfung die Sicherheit geben kann, dass das CMS geeignet ist, das Risiko für einen Compliance-Vorfall präventiv zu minimieren und etwaige Compliance-Vorfälle detektiv aufzudecken. Zudem werden unter Umständen Handlungsfelder identifiziert und Empfehlungen ausgesprochen, die die Wirksamkeit des CMS noch weiter verbessern. Durch das wirksame CMS soll sichergestellt werden, dass sich die Organisation und alle Organisationsmitglieder an Gesetze, interne Vorgaben und selbst gesetzte ethische Standards halten.

Qualitative Faktoren werden bei der Bewertung von Organisationen nicht nur aus Sicht des Finanzmarktes, sondern auch aus Sicht von Kunden, Arbeitnehmern und weiteren Stakeholdern in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Reputationsschäden aus dem Bereich der Compliance sollten daher unbedingt vermieden werden.

Die Reputation als verantwortungsbewusst handelnde Organisation kann darüber hinaus Wettbewerbsvorteile im Arbeits- und Absatzmarkt mit sich bringen. Zusätzlich kann bei einem Compliance-Vorfall eine Bestätigung durch einen unabhängigen externen Prüfer als Nachweis für ein wirksames CMS gegenüber der Staatsanwaltschaft dienen, sodass das CMS die bußgeldmindernde Wirkung entfalten kann.

Zum Zeitpunkt der Befragung waren der Entwurf und die Verabschiedung des VerSanG noch in Diskussion und boten so für die Organisationen eine entsprechende Unsicherheit. Die zu erwartende Wiederaufnahme der Bemühungen für eine Reform des Unternehmensstrafrechts wird zeigen, an welchen Stellen der Entwurf des VerSanG überarbeitet wird.

Doch auch wenn das VerSanG vorerst nicht eingeführt wird, hat schon die Veröffentlichung des Gesetzesentwurfs in einigen der teilnehmenden Organisationen Veränderungen bewirkt. Im Rahmen der Beschäftigung mit den Inhalten und Anforderungen des VerSanG-E haben die Compliance-Verantwortlichen ihr CMS hinterfragt, Anpassungsbedarfe identifiziert und zum Teil bereits Verbesserungen umgesetzt.



Hinweisgeberschutzgesetz

Neben dem VerSanG beschäftigt in diesem Jahr ein weiteres Gesetz die deutsche Gesetzgebung und die Compliance-Verantwortlichen. Mit dem Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) werden die Anforderungen der „EU-Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden“ in diesem Jahr in nationales Recht umgesetzt. Diese sogenannte EU-Whistleblower-Richtlinie gibt eine Umsetzungsfrist bis zum 16. Dezember 2021 vor.

Der aktuelle Entwurf zum HinSchG verpflichtet Organisationen ab 250 Mitarbeitern (bzw. ab 50 Mitarbeitern ab 2023) zur Einrichtung eines Hinweisgebersystems. In der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass Hinweisgeber einen wichtigen Beitrag zur Aufdeckung von Missständen

leisten und dazu beitragen, Transparenz für den Finanzmarkt zu schaffen. Um medienwirksame und reputationsschädigende Unternehmensskandale verhindern zu können, bieten interne Hinweisgebersysteme den Organisationen die Chance, etwaige Missstände frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Für den einzelnen Mitarbeiter ist es jedoch nicht immer leicht, einen Hinweis abzugeben. Hierzu gehört einerseits der Mut, einen Missstand zu adressieren, und andererseits muss der Hinweisgebende darauf vertrauen können, dass er keine negativen Konsequenzen fürchten muss. Das Gesetzesvorhaben setzt an dieser Stelle an und zielt darauf ab, Hinweisgeber umfangreich vor Repressalien zu schützen. Durch klare Vorgaben für den Umgang mit Meldungen soll mehr Transparenz über den Prozess geschaffen werden und ins-

gesamt die Hemmschwelle für die Abgabe einer Meldung minimiert werden.⁷

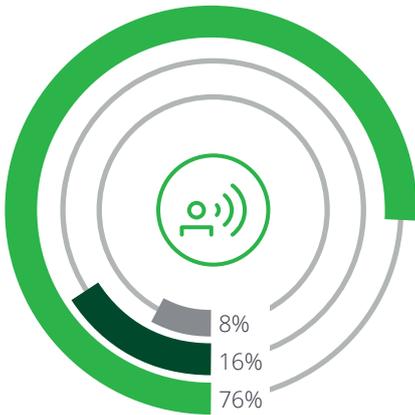
Im Rahmen unserer Studie erhoben wir den aktuellen Status zum Hinweisgebersystem der teilnehmenden Organisationen. Wie viele Hinweise erhalten die Compliance-Verantwortlichen im Durchschnitt? Aus welchen Gründen haben sie sich für oder gegen die Einführung einer anonymen Meldemöglichkeit entschieden? Wie bereiten sich die Compliance-Verantwortlichen auf die Einführung des Hinweisgeberschutzgesetzes vor? Die Antworten auf diese Fragen erhalten Sie auf den kommenden Seiten.

Zum Einstieg fragten wir die Compliance-Verantwortlichen, ob in ihrer Organisation ein Hinweisgebersystem etabliert ist. Drei Viertel der Organisationen (76%) haben

⁷ Auch der in diesem Jahr erschienene, übergreifende DICO-Standard „Compliance-Management-Systeme“ betont die Vorteile davon, eine Speak-up-Kultur zu fördern, und formuliert das Ziel, dass Organisationsmitglieder „aus eigener Motivation und Überzeugung in ihrem Verantwortungsbereich zur Compliance und zur angemessenen Umsetzung des CMS beitragen“ sollen (s. S. 13).
Siehe: www.dico-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/STANDARD_CMS_2021.pdf

Abb. 17a – Etablierung eines Hinweisgebersystems

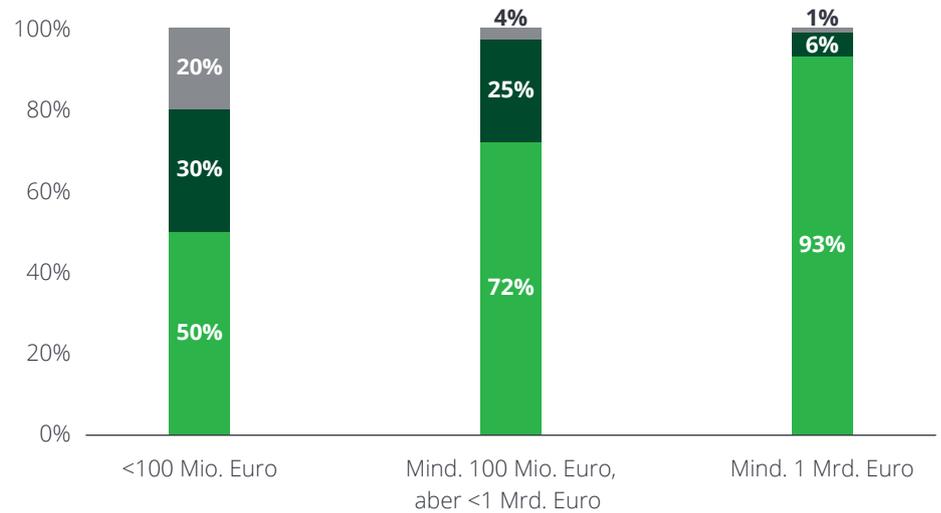
Ist in Ihrer Organisation bereits ein Hinweisgebersystem etabliert? (n=344)



- Hinweisgebersystem bereits etabliert
- Hinweisgebersystem in Planung
- Hinweisgebersystem weder etabliert noch in Planung

Abb. 17b – Etablierung eines Hinweisgebersystems

Ist in Ihrer Organisation bereits ein Hinweisgebersystem etabliert? (n=264; Detailauswertung nach Umsatz)



bereits eines implementiert. Weitere 16% gaben an, dass ein Hinweisgebersystem in Planung ist.

Ob eine Organisation ein Hinweisgebersystem etabliert hat, ist stark von der Organisationsgröße und noch deutlicher vom Umsatz abhängig. Organisationen mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz von mindestens 1 Mrd. EUR gaben zu 93% an, bereits ein Hinweisgebersystem etabliert zu haben. 6% dieser Studienteilnehmer planen die Einführung. Demgegenüber haben nur 50% der Organisationen mit einem Umsatz von unter 100 Mio. EUR ein Hinweisgebersystem etabliert. Sie ziehen jedoch nach: 30% von ihnen planen, eines zu implementieren. Organisationen mit mittlerem Umsatz haben zu 72% ein Hinweisgebersystem etabliert und zu 25% eines in Planung.

Der Entwurf des HinSchG sieht gewisse Schwellenwerte vor, ab denen ein Hinweis-

gebersystem etabliert werden muss. Demnach werden zunächst Organisationen ab 250 Mitarbeitern oder mit mehr als 10 Mio. EUR Jahresumsatz dazu verpflichtet, geeignete interne Meldekanäle bereitzustellen. Ab 2023 gilt das Gesetz auch für Organisationen ab 50 Mitarbeitern. Dies ist eine mögliche Erklärung dafür, dass kleinere Organisationen häufiger angeben, ein Hinweisgebersystem weder etabliert noch in Planung zu haben.

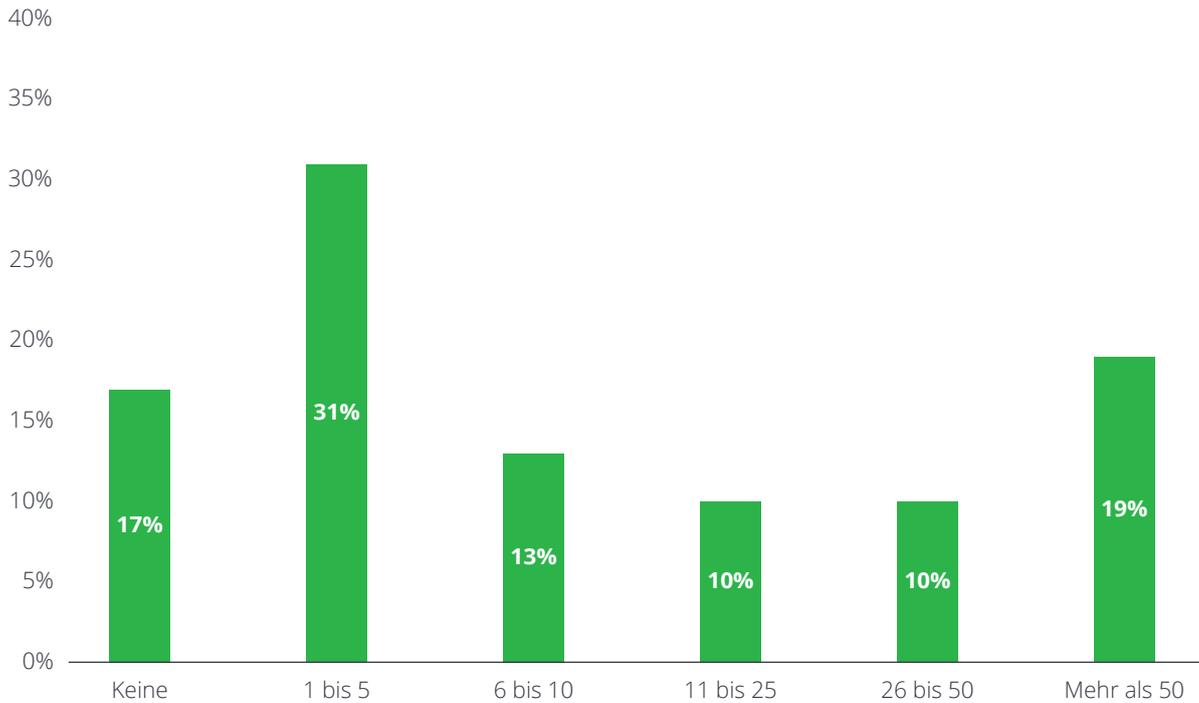
Finanzdienstleister (93%) haben häufiger ein Hinweisgebersystem etabliert als andere Branchen (Industrieunternehmen: 73%, öffentliche Organisationen: 78%). Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da sich für Finanzdienstleister bereits aus dem Geldwäschegesetz (GwG) sowie dem Kreditwesengesetz (KwG) die Anforderung zur Etablierung eines Prozesses ergibt, der es den Mitarbeitern unter Wahrung der Vertraulichkeit ihrer Identität ermöglicht, Verstöße gegen Gesetze und Regularien

an geeignete Stellen zu berichten (siehe § 25a Abs. 1 Satz 6 Nr. 3 KWG sowie § 6 Abs. 5 GWG).

Mit der Implementierung eines Hinweisgebersystems allein ist es jedoch noch nicht getan – das System muss auch bei den Organisationsmitgliedern bekannt sein und genutzt werden. Aus diesem Grund fragten wir die Compliance-Verantwortlichen, wie viele Hinweise sie durchschnittlich im Jahr erhalten. Hierzu möchten wir vorab anmerken, dass eine hohe Anzahl an Hinweisen aus unterschiedlichen Perspektiven interpretiert werden kann: Eine Vielzahl an Hinweisen kann einerseits darauf hindeuten, dass tatsächlich ein hohes Maß an Fehlverhalten in der Organisation vorherrscht. Andererseits kann eine solche Vielzahl auch ein Indikator für eine offene Kommunikationskultur sein, bei der die Organisationsmitglieder ein starkes Interesse an einem wirksamen CMS zeigen und auch kleinere Aspekte melden.

Abb. 18a – Durchschnittliche Anzahl der Hinweise

Wie viele Hinweise erhalten Sie durchschnittlich im Jahr?
(n=256)



Umgekehrt gilt dies analog: Eine Organisation, die keine Hinweise erhält, kann durchaus sehr gut aufgestellt sein und kein Fehlverhalten verzeichnen. Andererseits kann ein nicht genutztes Hinweisgebersystem unter Umständen darauf hindeuten, dass das System nicht ausreichend kommuniziert und bekannt ist, die Organisationsmitglieder nicht daran glauben, dass ihr Hinweis etwas bewirken wird, oder sie persönliche Konsequenzen befürchten, sodass sie aus diesem Grund keinen Hinweis abgeben.

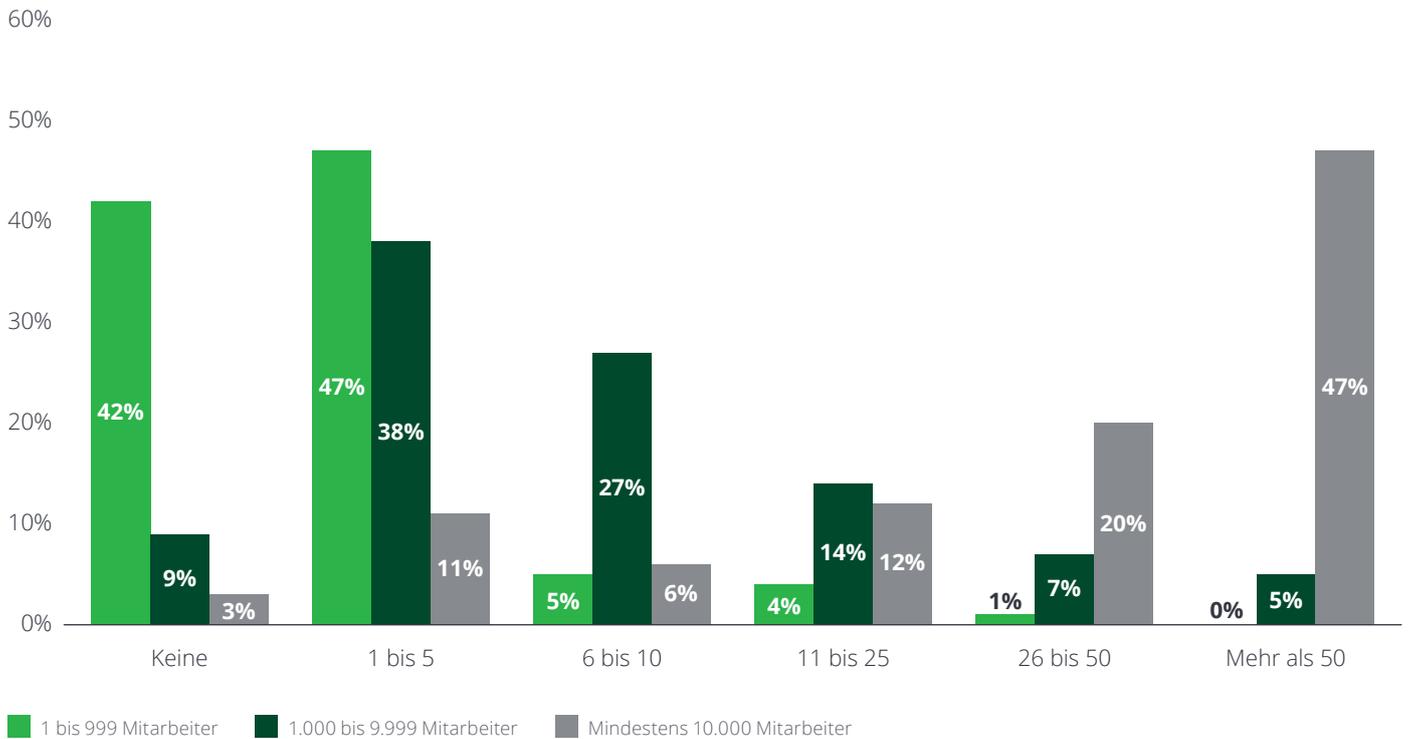
Dies vorangestellt, zeigt unsere Erhebung die folgenden Ergebnisse: Von den Organisationen, die ein Hinweisgebersystem etabliert haben, haben 17% angegeben, keine Hinweise zu erhalten. Die häufigste

Nennung lag bei einem bis fünf Hinweisen jährlich. Diese Antwortmöglichkeit haben 31% der Teilnehmer gewählt. 19% gaben an, jährlich im Durchschnitt mehr als 50 Hinweise zu erhalten.

Finanzdienstleister (38%) haben im Vergleich zu anderen Branchen deutlich häufiger angegeben, keine Hinweise zu erhalten (Industrieunternehmen: 12%, öffentliche Organisationen: 11%). Sie haben zudem seltener geantwortet, dass sie mehr als 50 Hinweise erhalten (Finanzdienstleister: 11%, Industrieunternehmen: 21%, öffentliche Organisationen: 19%).

Abb. 18b – Durchschnittliche Anzahl der Hinweise im Jahr

Wie viele Hinweise erhalten Sie durchschnittlich im Jahr?
(n=256; Detailauswertung nach Organisationsgröße)



Die Anzahl der Hinweise ist zudem stark von der Organisationsgröße abhängig. Je größer die Organisation, desto mehr Hinweise erhalten die Compliance-Verantwortlichen jährlich im Durchschnitt. Wie bereits im Kontext der internen Untersuchungen erläutert, haben diese Organisationen jedoch durch die höhere Anzahl der Mitarbeiter sowohl ein höheres Risiko dafür, als auch eine höhere Basis an Personen, die potenziell als Hinweisgeber fungieren können. Damit Sie als Leser die jährliche Anzahl Ihrer eigenen empfangenen Hinweise besser einordnen können, haben wir die Detailauswertung nach Organisationsgröße in Abbildung 18b dargestellt. Die Auswertung nach durchschnittlichem Jahresumsatz zeichnete ein ähnliches Bild.

Im Rahmen unserer Studie „The Future of Compliance 2019“ haben wir die Compliance-Verantwortlichen erstmals gefragt, wie viele Hinweise sie über ihr Hinweisgebersystem erhalten (s. Abb. 24 der Ausgabe 2019). Im Vergleich der Studienergebnisse aus 2019 mit denen aus 2021 zeigt sich, dass die Hinweisgebersysteme heute tendenziell stärker genutzt werden. 27% der Compliance-Verantwortlichen haben 2019 angegeben, keine Hinweise zu erhalten. Heute sind dies nur noch 17%. Zudem haben im Jahr 2021 mehr Teilnehmer angegeben, 26 oder mehr Hinweise zu erhalten. Während dies 2019 nur insgesamt 22% waren, sind es heute 29%.

Die EU-Whistleblower-Richtlinie sowie der Entwurf des Hinweisgeberschutzgesetzes sehen Vorgaben zum Schutz der Identität der meldenden Personen vor (Vertraulichkeit). Es wird den Organisationen jedoch freigestellt, ob sie anonyme Hinweise ermöglichen möchten. Aus diesem Grund interessierte uns insbesondere die Frage, ob Organisationen in der Praxis freiwillig anonyme Hinweise ermöglichen. Das Ergebnis ist eindeutig: 94% der Organisationen mit einem Hinweisgebersystem haben eine anonyme Meldemöglichkeit eingerichtet. Weitere 3% gaben an, diese künftig zu ermöglichen.

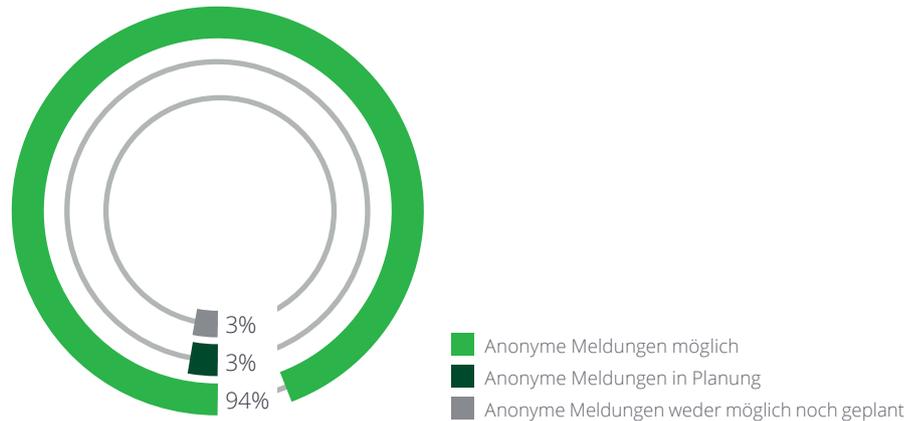
94% der Organisationen, deren Hinweisgebersystem sich noch in der Planung befindet, möchten von Beginn an anonyme Hinweise ermöglichen.

Zwar zeigt sich derzeit noch, dass anonyme Hinweise mit steigender Organisationsgröße eher ermöglicht werden (klein: 89%, mittelgroß: 94%, groß: 98%), jedoch wird sich der Unterschied in Zukunft relativieren: Nach Berücksichtigung der Organisationen, die anonyme Meldungen planen, beträgt der Unterschied zwischen den kleinen und großen Organisationen nur noch zwei Prozentpunkte (bei Betrachtung nach Umsatz sogar nur noch einen Prozentpunkt).

Auch wenn der Gesetzgeber bislang keine Möglichkeit zur Abgabe anonymer Meldungen verbindlich vorschreibt, scheint die Praxis die Vorteile des anonymen Meldewegs erkannt zu haben und umzusetzen. Dies gilt über alle Branchen und Organisationsgrößen hinweg.

Abb. 19 – Anonymität

Ermöglicht Ihr Hinweisgebersystem anonyme Meldungen? (n=260)



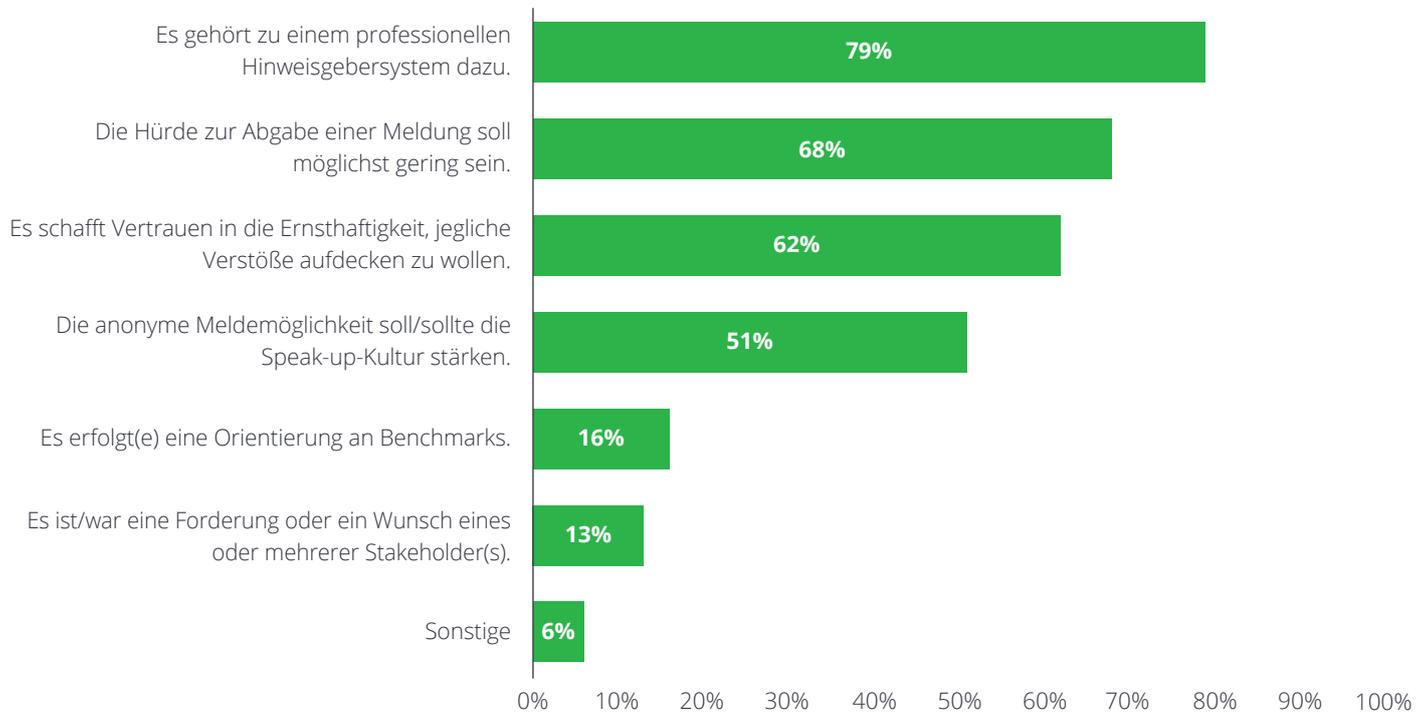
Wir fragten die Teilnehmer, die eine anonyme Meldemöglichkeit eingeführt haben oder einführen werden, im nächsten Schritt nach den Gründen für ihre Entscheidung.⁸

Die Mehrheit der Organisationen (79%) teilt die Meinung, dass eine anonyme Meldemöglichkeit zu einem professionellen Hinweisgebersystem dazugehört. 68% der Compliance-Verantwortlichen gaben an, dass die Hürde zur Abgabe einer Meldung möglichst gering sein sollte. 62% der Organisationen wollen hiermit das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit fördern, jegliche Verstöße aufdecken zu wollen. An vierter Stelle dieser Rangfolge nannte ungefähr die Hälfte der Teilnehmer, dass der Wunsch zur Stärkung der Speak-up-Kultur ihre Entscheidung beeinflusste. Deutlich seltener wurde die Orientierung an Benchmarks (16%) oder die Forderung bzw. der Wunsch einer oder mehrerer Stakeholder (13%) als Motivation genannt.

⁸ Wir fragten diejenigen Teilnehmer, die sich **gegen** eine anonyme Meldemöglichkeit entschieden haben, ebenfalls nach den Gründen für ihre Entscheidung. Aufgrund der geringen Datenbasis von nur neun Teilnehmern, die auf diese Frage geantwortet haben, ist die Aussagekraft der Ergebnisse jedoch begrenzt. Auf deren Darstellung wird daher verzichtet.

Abb. 20 – Gründe für die Einführung einer anonymen Meldemöglichkeit

Aus welchem Grund haben Sie sich für die Einführung einer anonymen Meldemöglichkeit entschieden?
(n=295; Mehrfachnennungen möglich)



Die nähere Analyse offenbart einen starken Zusammenhang zwischen einzelnen Antworten und der Größe sowie dem Umsatz der teilnehmenden Organisationen: Die Entscheidung der Organisationen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. EUR wurde häufiger von der Auffassung beeinflusst, dass anonyme Meldemöglichkeiten Vertrauen in die Ernsthaftigkeit schaffen, jegliche Verstöße aufdecken zu wollen. Mit 71% nannten die umsatzstarken Organisationen diese Antwortmöglichkeit deutlich häufiger als Studienteilnehmer aus Organisationen mit geringem (51%) bzw. mittlerem (58%) Umsatz.

Die Orientierung an Benchmarks spielt mit steigender Organisationsgröße sowie steigendem Umsatz eine stärkere Rolle bei der Entscheidung für eine anonyme Meldemöglichkeit (Größe: klein: 10%, mittelgroß: 14%, groß: 23%; Umsatz: gering: 4%, mittel: 18%, hoch: 20%).

Schließlich wurde auch der Wunsch, die Speak-up-Kultur zu stärken, mit steigender Organisationsgröße deutlich häufiger genannt (klein: 36%, mittelgroß: 48%, vgroß: 66%). Dieselbe Ausrichtung zeigt sich für den Umsatz (gering: 33%, mittel: 56%, hoch: 62%).

Im weiteren Verlauf der Studie befragten wir die Compliance-Verantwortlichen, mit welchen aktuellen Herausforderungen sie sich derzeit beschäftigen (s. Abb. 27 ff.). Demnach sehen große Organisationen die Compliance-Kultur seltener als aktuelle Herausforderung an als andere Organisationen. Eventuell begünstigten sich die starke Compliance-Kultur sowie die starke Speak-up-Kultur in diesen Organisationen gegenseitig. Dass die anonyme Meldemöglichkeit tatsächlich die Hürde zur Abgabe einer Meldung verringert und die Speak-up-Kultur stärkt, zeigen zudem die Ergebnisse der folgenden Auswertung.

Wir baten die Studienteilnehmer um die Angabe, wie hoch der durchschnittliche Anteil anonymer Meldungen an der Gesamtanzahl der Meldungen in ihrer Organisation ist.

20% der Compliance-Verantwortlichen teilten mit, dass sie keine anonymen Hinweise erhalten, obwohl sie die Möglichkeit hierzu eingerichtet haben. Dies kann unterschiedliche Gründe haben: Zum einen können die Mitarbeiter gut über den Prozess zum Umgang mit ihrer Meldung sowie über mögliche Folgen informiert sein, sodass sie sich nicht davor scheuen, ihre Identität anzugeben. Sie wissen und vertrauen darauf, dass sie keine persönlichen Konsequenzen befürchten müssen. Zum anderen kann eine hohe Anzahl nicht-anonymer Hinweise auf eine offene Organisationskultur rückschließen lassen. Ggf. sind den Hinweisgebern sogar positive Beispiele bekannt, in denen der Hinweis zu einer Verbesserung in der Organisation geführt hat und dessen Abgabe positiv hervorgehoben wurde.

Je kleiner die Organisation und je geringer deren durchschnittlicher Jahresumsatz ist, desto eher verzichten die Hinweisgeber darauf, von der anonymen Meldemöglichkeit Gebrauch zu machen, obwohl die Möglichkeit hierzu eingerichtet wurde. 48% der kleinen Organisationen wählten diese Antwortmöglichkeit, 16% der mittelgroßen und 5% der großen Organisationen (Umsatz: gering: 62%, mittel: 18%, hoch: 12%).

Finanzdienstleister (38%) haben ebenfalls deutlich häufiger angegeben, keine anonymen Hinweise zu erhalten, als Industrieunternehmen (17%) oder öffentliche Organisationen (10%). Dies könnte mit dem Umstand zusammenhängen, dass Finanzdienstleister schon seit längerer Zeit ein Hinweisgebersystem verpflichtend einführen mussten (siehe obige Ausführungen zum GWG und KWG). Den Prozess für den Umgang mit Meldungen transparent an die Organisationsmitglieder zu kommunizieren und das Vertrauen in das System aufzubauen, geschieht in der Regel nicht über

Nacht. Gerade im Anfangsstadium eines Hinweisgeberprozesses kann ein anonymer Meldeweg dabei helfen, die Abgabe von Meldungen zu fördern.

Im Schnitt ergaben die Rückmeldungen der Teilnehmer, dass 31% der Meldungen anonym abgegeben werden. Anonyme Hinweise zu ermöglichen, erhöht folglich die Anzahl potenziell wertvoller Meldungen für die Organisationen. Mit anderen Worten: Eine Organisation, die keine anonymen Meldungen ermöglicht, verliert somit durchschnittlich knapp ein Drittel aller möglichen Hinweise. Mit ihnen verliert die Organisation die Chance, proaktiv und frühzeitig potenzielle Missstände aufzudecken, gegen diese vorzugehen und sie künftig zu verhindern, um Risiken zu minimieren und den langfristigen Erfolg der Organisation zu sichern.

Die Bedeutung eines anonymen Meldewegs nimmt mit der Organisationsgröße und dem durchschnittlichen Jahresumsatz

zu: Der durchschnittliche Anteil anonymer Meldungen liegt in kleinen Organisationen bei nur 17%, in mittelgroßen bereits bei 33% und in großen Organisationen bei 39% (für den durchschnittlichen Jahresumsatz ist die Verteilung ähnlich). Möglicherweise steigt mit der Organisationsgröße auch das generelle Gefühl der Anonymität der einzelnen Mitarbeiter. Größere Organisationen weisen meist komplexere Prozesse auf als kleine Organisationen, sodass dies zu dem Eindruck einer höheren Intransparenz für die Hinweisgebenden führen könnte. Beide genannten Aspekte könnten dazu beitragen, dass Hinweise in großen Organisationen vermehrt anonym abgegeben werden.

Abschließend zu dem Thema der Hinweisgebersysteme fragten wir die Compliance-Verantwortlichen, wie sich ihre Organisationen auf die Umsetzung der Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie bzw. des HinSchG vorbereiten oder vorbereitet hatten.

Abb. 21 – Durchschnittlicher Anteil anonymer Meldungen

Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil der anonymen Meldungen (Erstmeldung) an der Gesamtanzahl der Meldungen in Ihrer Organisation? (n=222)

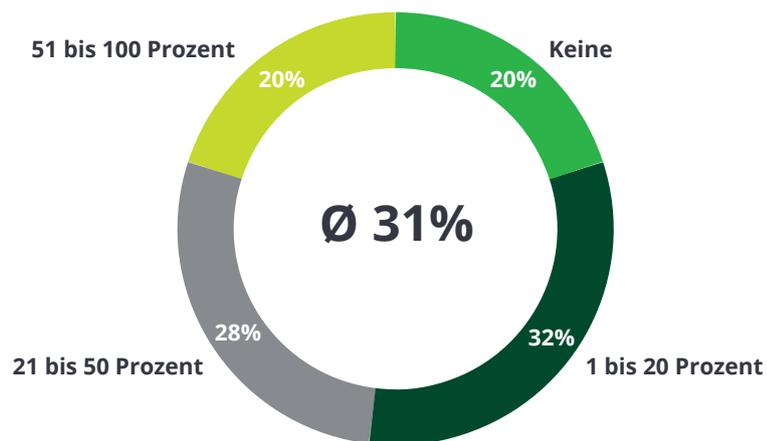
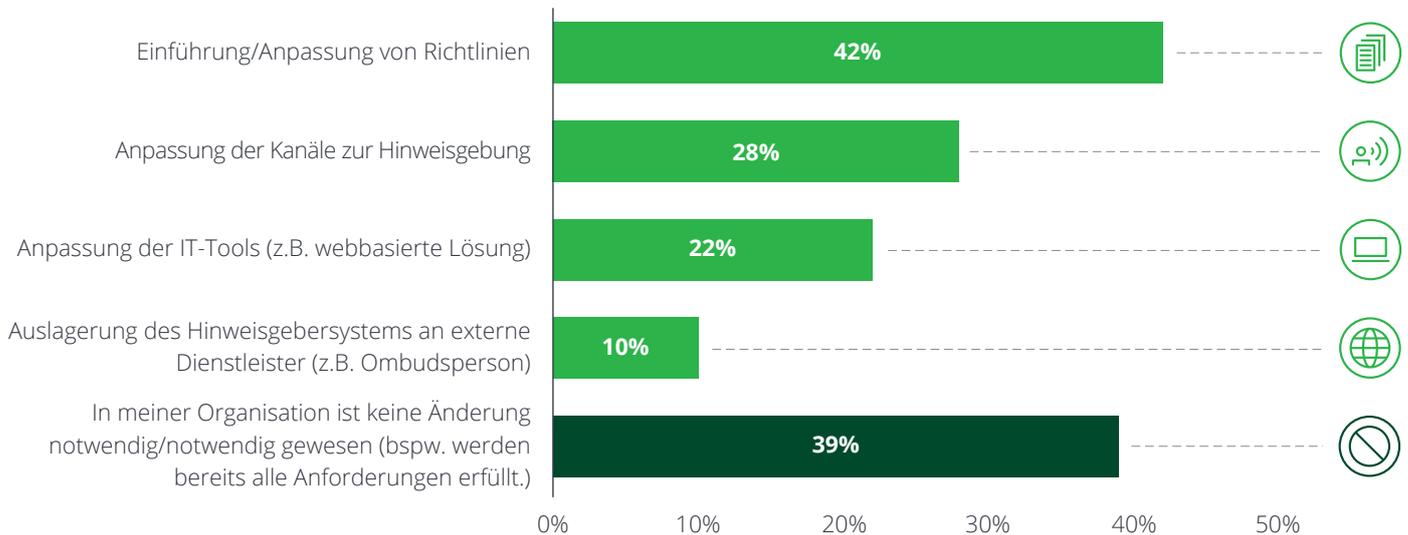


Abb. 22 – Vorbereitung auf das Hinweisgeberschutzgesetz

Wie bereitet(e) sich Ihre Organisation auf die Umsetzung der Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie bzw. des Hinweisgeberschutzgesetzes vor? (n=319; Mehrfachnennungen möglich)



Am häufigsten wurde die Einführung oder Anpassung von Richtlinien genannt (42%). Öffentliche Organisationen (51%) haben in diesem Punkt häufiger einen Anpassungsbedarf identifiziert als Finanzdienstleister (29%) oder Industrieunternehmen (45%).

28% der Teilnehmer nehmen eine Anpassung am Kanal der Hinweisgebung vor, 22% passen ihre IT-Tools an und 10% gaben an, ihr Hinweisgebersystem an externe Dienstleister wie bspw. eine Ombudsperson auszulagern.

Über alle Branchen, Organisationsgrößen sowie Umsatzkategorien hinweg haben indes 39% aller Compliance-Verantwortlichen angegeben, dass die Regularien keine Auswirkungen für sie hatten oder haben werden und das Gesetz somit nur ihr bereits praktiziertes Vorgehen kodifiziert. Dies heißt aber auch: Insgesamt 61% gaben an, dass sie aufgrund der EU-Whistleblower-Richtlinie bzw. aufgrund des HinSchG eine Anpassung vorgenommen haben oder dies tun werden. Etwa die Hälfte der Teilnehmer aus dem Finanzsektor erfüllt scheinbar

bereits alle notwendigen Anforderungen: Sie haben nur zu 48% einen Anpassungsbedarf identifiziert – im Gegensatz zu den Industrieunternehmen (63%) und den öffentlichen Organisationen (72%), die durch das HinSchG somit nachziehen werden.

Mittelgroße Organisationen haben am häufigsten angegeben, dass sie Anpassungen vornehmen oder vorgenommen haben (klein: 59%, mittelgroß: 65%, groß: 57%). Dies galt insbesondere für die folgenden Antwortmöglichkeiten:

- Einführung/Anpassung von Richtlinien (klein: 35%, mittelgroß: 49%, groß: 43%)
- Anpassung der IT-Tools (klein: 17%, mittelgroß: 29%, groß: 19%)
- Auslagerung an externe Dienstleister (klein: 9%, mittelgroß: 15%, groß: 4%)

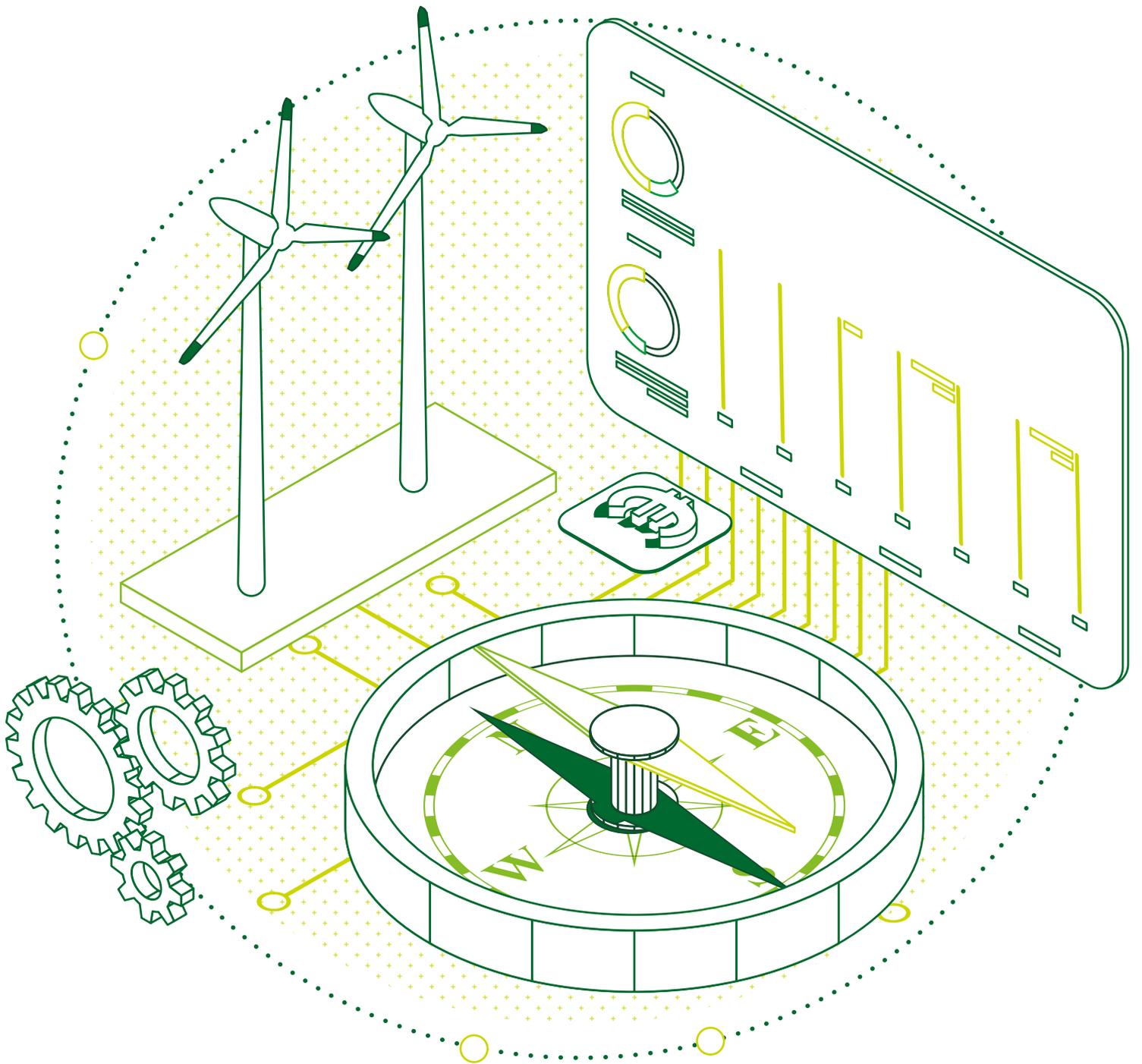
Lediglich die Anpassung der Kanäle zur Hinweisgebung wurde unabhängig von der Organisationsgröße von allen Teilnehmern ungefähr gleich häufig genannt.

Beim Umsatz hingegen zeigt sich: Je höher der durchschnittliche Jahresumsatz ausfällt, desto häufiger wurde ausgewählt, dass keine Anpassung notwendig ist (gering: 27%, mittel: 33%, hoch: 45%).

Insgesamt zeigen die Studienergebnisse, dass sich die Hinweisgebersysteme der verschiedenen Organisationen aufgrund der EU-Whistleblower-Richtlinie und des HinSchG angleichen. Best Practices werden kodifiziert und insbesondere in den öffentlichen sowie kleinen und mittelgroßen Organisationen gefördert. Der Unterschied zwischen den Organisationen wird künftig nicht so stark in der formellen Umsetzung der Hinweisgebersysteme liegen, sondern in der Organisationskultur und der Ernsthaftigkeit, mit der sie den Hinweisen nachgehen und gewillt sind, Missstände aufzudecken und zu beheben.

Teil 2 – Herausforderungen und Trends

Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Compliance-Kultur, Veränderungsdynamiken von Risiken, Ressourcenausstattungen ... Welche Herausforderungen und Trends beschäftigen die Compliance-Verantwortlichen heute und in der Zukunft?

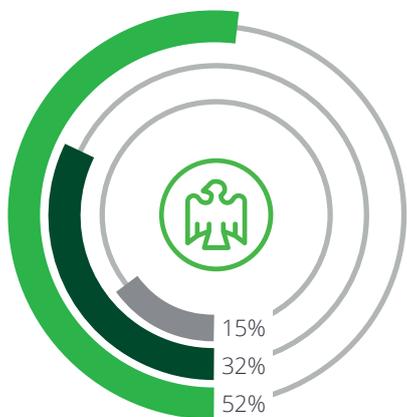


Das Thema Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln ist ein – wenn nicht der – Megatrend unserer Gesellschaft. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit nehmen neben der klassischen ökonomischen Nachhaltigkeit einen immer höheren Stellenwert für die Stakeholder einer Organisation ein. Das Risiko eines langfristigen Reputations- und finanziellen Schadens wächst und die Erwartung der Stakeholder steigt, dass die Organisationen Verantwortung für ihren Fußabdruck übernehmen. Nachhaltigkeitsaspekte werden zudem mehr und mehr Bestandteil der Berichterstattung und damit Gegenstand einer externen Prüfung. Auf diesen Trend reagiert auch der Gesetzgeber: Neue Vorschriften zu diesem Thema werden die Organisationen in Zukunft beeinflussen.

Mit dem Ziel, den Schutz der Menschenrechte in globalen Lieferketten zu verbessern, wurde im März 2021 der Gesetzesentwurf zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) auf den Weg gebracht. Bereits im Juni 2021 wurde der Entwurf vom Bundestag beschlossen, sodass das Gesetz ebenfalls im Juni vom Bundesrat gebilligt werden konnte.

Abb. 23a – Auswirkungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes

Erwarten Sie zukünftig Auswirkungen auf Ihre Compliance-Tätigkeiten aufgrund des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes? (n=325)



■ Ja ■ Nein ■ Meine Organisation hat sich mit den Implikationen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes noch nicht auseinandergesetzt.

Das LkSG bringt weitreichende neue Pflichten für die betroffenen Organisationen mit sich: Eine zentrale Anforderung des Gesetzes ist die Implementierung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagementsystems mit dem Fokus, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken entlang ihrer Lieferketten zu identifizieren, zu verhindern, zu beenden oder zumindest ihr Ausmaß zu minimieren. Darüber hinaus verpflichtet das LkSG ebenfalls zur Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens in der Organisation, welches Hinweise auf Risiken und Rechtsverletzungen ermöglicht und damit letztlich der Verpflichtung zu einem Hinweisgebersystem gleichkommt. Die Aufsichtsorgane haben im Rahmen ihrer Kontroll- und Beratungsfunktion die ordnungsgemäße Erfüllung der Anforderungen des LkSG durch die Geschäftsleitung zu überwachen und ihr beratend zur Seite zu stehen.

Die konkrete Umsetzung der Anforderungen ist abhängig von den individuellen Gegebenheiten und Strukturen der betroffenen Organisationen. Eine wirksame Option dürfte sein, die Anforderungen des

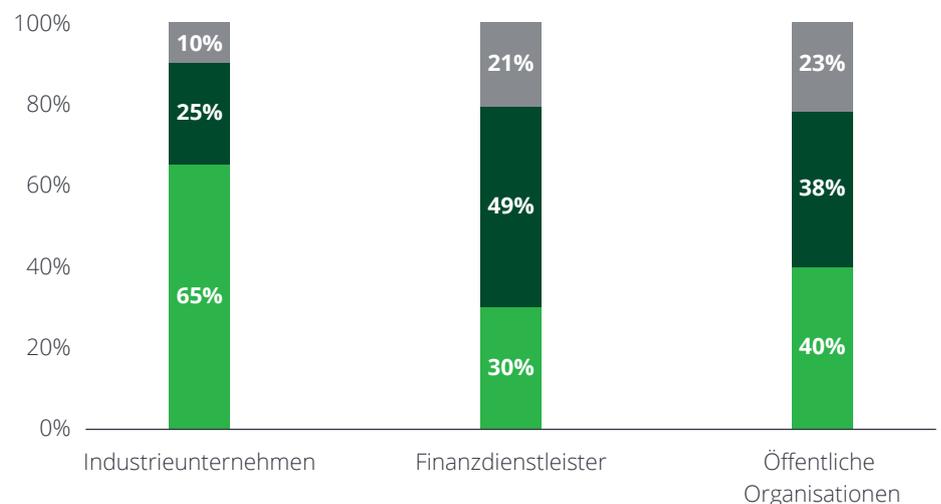
LkSG in das vorhandene CMS zu integrieren. So sind beispielsweise die vom LkSG geforderte (turnusmäßige und anlassbezogene) Durchführung einer Risikoanalyse sowie das Hinweisgebersystem ohnehin zentrale Bestandteile eines wirksamen CMS, die es um die konkreten Anforderungen des LkSG zu erweitern gilt.

Am 1. Januar 2023 tritt das Gesetz für Organisationen in Kraft, die mehr als 3.000 Mitarbeiter im Inland beschäftigen. 2024 wird das LkSG auf Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ausgeweitet.⁹

Da der Gesetzesentwurf zum Zeitpunkt unserer Datenerhebung noch vergleichsweise jung war und das Gesetz erst im Jahr 2023 in Kraft treten wird, fragten wir die Compliance-Verantwortlichen zunächst, ob sie aufgrund des LkSG im Allgemeinen Auswirkungen auf ihre Compliance-Tätigkeiten erwarten.

Abb. 23b – Auswirkungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes

Erwarten Sie zukünftig Auswirkungen auf Ihre Compliance-Tätigkeiten aufgrund des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes? (n=309; Detailauswertung nach Branche)



Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer bejahte unsere Frage und erwartet eine Auswirkung des LkSG auf ihre Compliance-Tätigkeit. Wie auf Basis der im Gesetz verankerten Schwellenwerte zu erwarten, besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dieser Antwort und der Organisationsgröße: Während „nur“ 26% der kleinen Organisationen eine Auswirkung des Gesetzes auf ihre Compliance-Tätigkeit erwarten, trifft dies für mittelgroße Organisationen zu 62% und für große Organisationen sogar zu 72% zu.

Besonders interessant an dieser Stelle ist, dass das Gesetz für Organisationen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern nicht gelten wird und dennoch ein Viertel dieser Teilnehmer angibt, eine Auswirkung des Gesetzes auf ihre Compliance-Tätigkeit zu erwarten. Ein denkbarer Grund ist, dass es sich bei ihnen um unmittelbare Zulieferer von größeren und somit vom LkSG unmittelbar betroffenen Organisationen handelt. Das LkSG verlangt von betroffenen Organisationen nicht nur eine Risikoanalyse und entsprechende Präventionsmaßnahmen im

eigenen Geschäftsbereich, sondern auch mit Blick auf unmittelbare Zulieferer. Letztere werden mithin von ihren Abnehmern (vertraglich) in die Pflicht genommen werden, selbst die Anforderungen des LkSG zu erfüllen. Weiterhin ist eine Ausstrahlungswirkung des LkSG auf kleinere Organisationen vorstellbar: Wenn sich mittelgroße und große Organisationen an die Vorschriften dieses Gesetzes halten, könnte ein Wettbewerbsdruck für kleine Organisationen entstehen, sich ebenfalls nach diesen Vorschriften auszurichten, auch wenn sie nicht verbindlich für sie gelten.

Etwa ein Drittel (32%) der Teilnehmer erwartet zum jetzigen Zeitpunkt keine Auswirkung des LkSG auf ihre Compliance-Tätigkeit. Weitere 15% gaben an, dass sie sich mit den Implikationen des Gesetzes noch nicht auseinandergesetzt haben.

Neben der Organisationsgröße hat auch die Branche einen deutlichen Einfluss auf das Antwortverhalten unserer Studienteilnehmer.

Industrieunternehmen haben sich häufiger (90%) mit dem Gesetz auseinandergesetzt als öffentliche Organisationen (78%) oder Finanzdienstleister (79%). Sie erwarten auch mit Abstand am häufigsten Auswirkungen (Industrieunternehmen: 65%, Finanzdienstleister: 30%, öffentliche Organisationen: 40%). Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, da Industrieunternehmen am ehesten die klassischen Lieferketten vorweisen, die unter das Gesetz fallen.

Wir haben gesehen, dass knapp die Hälfte der Studienteilnehmer eine Auswirkung des LkSG auf ihre Compliance-Tätigkeit erwartet. Doch wie ist das Thema Nachhaltigkeit insgesamt in den jeweiligen Organisationen eingebettet und wie stark wird die Compliance-Funktion eingebunden?

Abb. 24a – Organisatorische Einbettung der Nachhaltigkeitsfunktion

Wie ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation eingebettet? (n=323)



Die Mehrheit der Studienteilnehmer (44%) hat das Thema Nachhaltigkeit einer übergeordneten Einheit bzw. einer anderen Organisationsfunktion als den im Folgenden genannten zugeordnet. Bei 23% der Befragten ist eine eigenständige Organisationsfunktion/Einheit für Nachhaltigkeitsthemen eingerichtet. Weitere 23% haben angegeben, über keine institutionalisierte Nachhaltigkeitsfunktion zu verfügen. Nur 10% der Teilnehmer gaben an, dass das Thema Nachhaltigkeit Teil ihrer Compliance- oder GRC-Funktion ist.

Obwohl dieser Anteil mit 10% gering ausfiel, hat knapp die Hälfte der Studienteilnehmer angegeben, eine Auswirkung des LkSG auf ihre Compliance-Funktion zu erwarten (s. Abb. 23a). Dies lässt darauf schließen, dass zwar primär andere Organisationsfunktionen Nachhaltigkeitsthemen betreuen, diese jedoch organisationsübergreifend an Bedeutung gewinnen werden und somit auch die Compliance-Funktion beschäftigen.

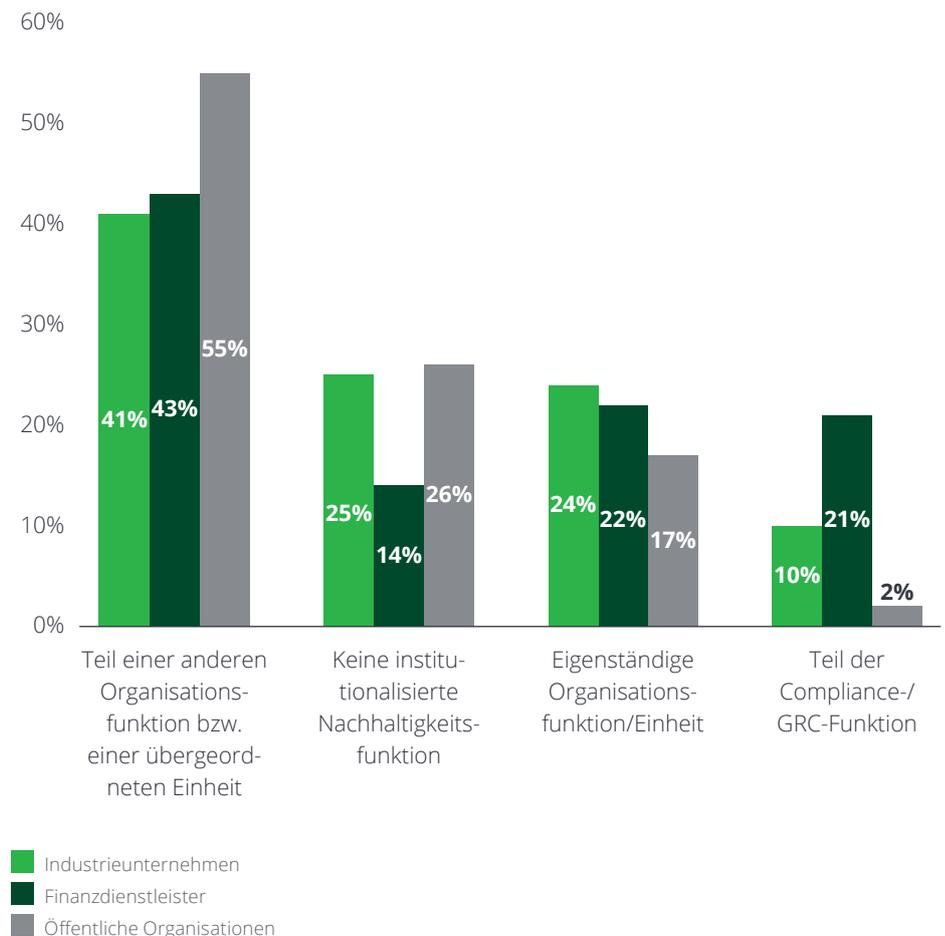
Mit steigender Organisationsgröße wurde häufiger angegeben, dass eine eigenständige Organisationsfunktion/Einheit für Nachhaltigkeitsthemen eingerichtet wurde (klein: 11%, mittelgroß: 21%, groß: 39%). Je kleiner die Organisation, desto häufiger wurde ausgewählt, dass es keine institutionalisierte Nachhaltigkeitsfunktion gibt (klein: 32%, mittelgroß: 24%, groß: 11%) oder diese Themen ein Teil der Compliance-/GRC-Funktion sind (klein: 16%, mittelgroß: 10%, groß: 4%). Dass Nachhaltigkeit ein Teil einer anderen Organisationsfunktion bzw. einer übergeordneten Einheit ist, wurde unabhängig von der Organisationsgröße ungefähr gleich häufig angegeben.

Die Detailauswertung zeigt ein differenziertes Bild für die verschiedenen Branchen: In nur 2% der öffentlichen Organisationen sind Nachhaltigkeitsthemen ein Teil der Compliance- bzw. GRC-Funktion. Dieser Anteil ist bei Industrieunternehmen

mit 10% und Finanzdienstleistern mit 21% deutlich größer. Finanzdienstleister (14%) haben im Vergleich zu Industrieunternehmen (25%) oder öffentlichen Organisationen (26%) seltener angegeben, dass sie keine institutionalisierte Nachhaltigkeitsfunktion besitzen. Letztere gaben mit 55% häufiger an, dass das Thema Nachhaltigkeit in den Verantwortungsbereich einer anderen Organisationsfunktion bzw. einer übergeordneten Einheit fällt. Der Unterschied zu den weiteren Branchen beträgt in diesem Fall 12 bis 14 Prozentpunkte.

Abb. 24b – Organisatorische Einbettung der Nachhaltigkeitsfunktion

Wie ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation eingebettet?
(n=308; Detailauswertung nach Branche)



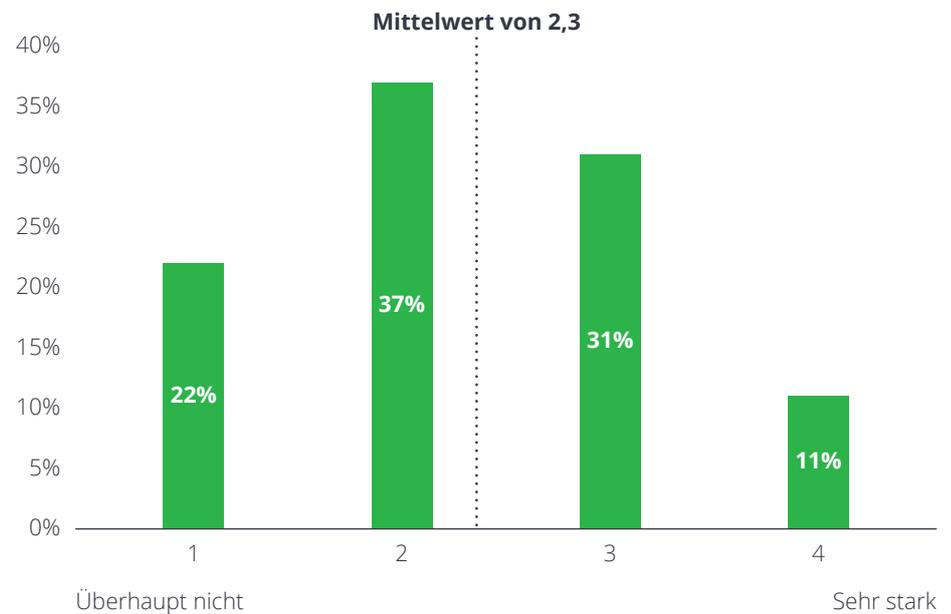
An welcher Stelle das Thema Nachhaltigkeit primär in der Organisation angesiedelt ist, trifft nur bedingt eine Aussage darüber, wie stark die Compliance-Verantwortlichen in die Thematik insgesamt eingebunden werden. Auch wenn es eine separate Organisationseinheit für Nachhaltigkeitsaspekte gibt, sind enge Schnittstellen und häufige Abstimmungen mit der Compliance-Funktion wahrscheinlich. Tatsächlich gaben 42% der Compliance-Verantwortlichen an, dass sie stark oder sehr stark in das Thema Nachhaltigkeit eingebunden werden. 22% trafen die Aussage, dass sie keine Berührungspunkte mit diesem Thema haben.

In mittelgroßen Organisationen ist die Compliance-Funktion tendenziell stärker in das Thema Nachhaltigkeit eingebunden als in anderen Organisationen. Dies zeigt der Vergleich der Mittelwerte (klein: 2,3; mittelgroß: 2,5; groß: 2,2).

Compliance-Verantwortliche aus kleinen Organisationen (27%) werden im Vergleich zu mittelgroßen (16%) oder großen (21%) Organisationen häufiger überhaupt nicht eingebunden. Befragte aus großen Organisationen (6%) gaben am seltensten an, sehr stark eingebunden zu sein (klein: 12%, mittelgroß: 15%). Das Antwortverhalten Letzterer lässt sich mit den Erkenntnissen aus der vorherigen Frage erklären: In großen Organisationen ist das Thema Nachhaltigkeit eher einer eigenständigen Einheit zugeordnet.

Abb. 25 – Einbindung der Compliance-Funktion in das Thema Nachhaltigkeit

Wie stark sind Sie als Compliance-Funktion in das Thema Nachhaltigkeit eingebunden? (n=324)



Der Mega-Trend „Nachhaltigkeit“ stellt viele Organisationsfunktionen vor neue Herausforderungen. Über die anstehenden Änderungen durch das LkSG hinaus wird das Thema Nachhaltigkeit auch die Compliance-Branche in den kommenden Jahren beschäftigen.

Neben der Nachhaltigkeit existieren natürlich noch weitere Herausforderungen und Trends, die die Compliance-Verantwortlichen heute und künftig beschäftigen werden. Zu insgesamt sechs Themenblöcken fragten wir die Studienteilnehmer, welche Aspekte sie als aktuelle Herausforderung ansehen und mit welchen Herausforderungen sie in den kommenden zwei Jahren rechnen. Diese Frage stellten wir den Studienteilnehmern bereits vor fünf Jahren in identischer Form. Auch im Jahr 2018 erhoben wir die aktuellen und künftigen Herausforderungen für die Compliance-Funktionen. Wie haben sich diese Aspekte in den vergangenen Jahren entwickelt?

Wie in den Jahren 2017 und 2018 belegen auch in diesem Jahr die Förderung der Compliance-Kultur sowie die wirksame Compliance-Kommunikation die ersten beiden

Plätze der aktuellen Herausforderungen. Als drittgrößte aktuelle Herausforderung hat die Relevanz fehlender personeller Ressourcen für die Compliance-Funktion gegenüber 2017 und 2018 zugenommen.

Die Integration der Compliance-Funktion in vorhandene Organisationsstrukturen und ein restriktives Budget werden ebenfalls von rund der Hälfte der Studienteilnehmer als aktuelle Herausforderung angegeben. Weiterhin beschäftigen sich die Compliance-Verantwortlichen mit der Veränderungsdynamik und den Bewertungsmechanismen für Compliance-Risiken. Unsere Studie zeigt somit weiterhin ein breites Themenspektrum für die Compliance-Funktion.

Als größte zukünftige Herausforderung schätzen die Studienteilnehmer die Digitalisierung und Automatisierung von

Compliance-Prozessen sowie Big Data ein. Diese Aspekte rangierten auch in den Jahren 2017 und 2018 unter den Top 3 der zukünftigen Herausforderungen – wenn auch mit leicht veränderter Rangfolge.

Erstmalig schafft es die Compliance in der (internationalen) Lieferkette unter die Top 3 der zukünftigen Herausforderungen. Dies wird nicht zuletzt dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz geschuldet sein, welches 2023 in Kraft treten wird.

Abbildung 27 zeigt detailliert, wie stark die jeweiligen Themenfelder die Compliance-Funktionen aktuell beschäftigen und mit welchen Veränderungen die Studienteilnehmer in den kommenden zwei Jahren rechnen.

Abb. 26 – Top-3-Herausforderungen der Compliance-Funktion



Aktuelle Herausforderungen



Zukünftige Herausforderungen

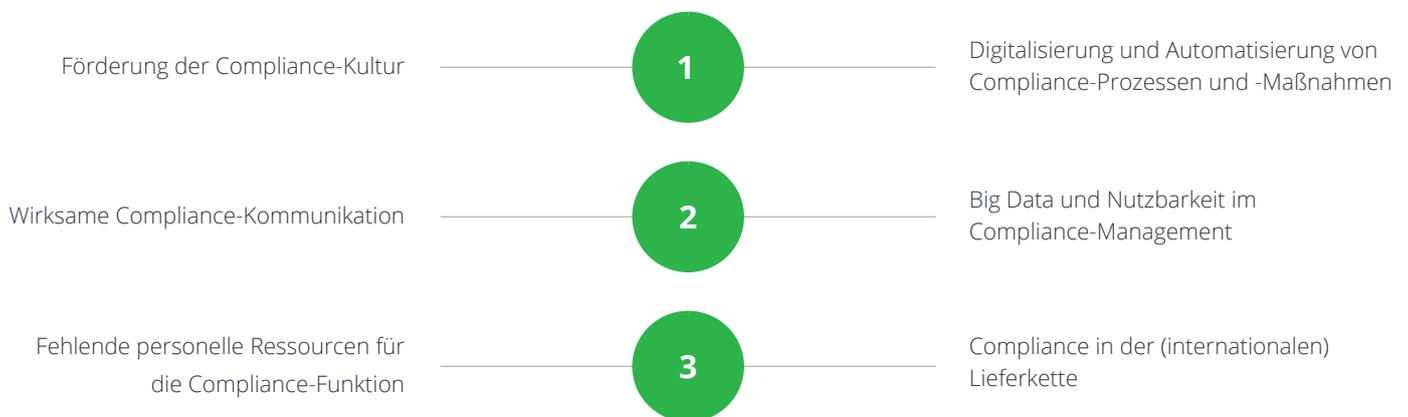


Abb. 27 - Herausforderungen und Trends

Was sind aktuelle Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion? Welche künftigen Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren? (n_{max}=316; Mehrfachnennungen möglich)



Kultur und Kommunikation

Mit 73% wurde die Förderung der Compliance-Kultur am häufigsten als aktuelle Herausforderung genannt, dicht gefolgt von einer wirksamen Compliance-Kommunikation (67%). Das Change-Management hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigt 40% der Befragten.

Im Vergleich hierzu schätzt nur rund ein Drittel der Teilnehmer, dass diese Themen auch in den kommenden zwei Jahren noch eine Herausforderung darstellen werden.

Bei den Erhebungen der Vergangenheit zeigte sich ebenfalls, dass diese kulturellen und kommunikativen Aspekte wesentlich seltener als künftige Herausforderung angesehen wurden. Dass jedoch im Jahr 2021 – also vier bzw. fünf Jahre später – noch immer die Compliance-Kultur als stärkste Herausforderung wahrgenommen wird, deutet darauf hin, dass die Studienteilnehmer hier ggf. etwas zu optimistisch in die Zukunft blicken. Die Praxis zeigt, dass es ein langwieriger Prozess ist, eine starke Compliance-Kultur zu etablieren. Dieser Prozess ist zudem nie völlig abgeschlossen. Zum einen müssen Compliance-Themen durch eine stetige, wirksame Kommunikation im Bewusstsein der Organisationsmitglieder gehalten werden. Zum anderen bergen interne und externe Veränderungen – wie neue oder veränderte Werte der Stakeholder, neue Regularien, Technologien, Produkte oder Märkte – stets auch das Potenzial oder auch die Notwendigkeit zur Veränderung und Anpassung der Compliance-Kultur.

Organisationsstrukturen und die Rolle der Compliance-Funktion

Knapp die Hälfte der Organisationen beschäftigt aktuell die Integration bzw. die Harmonisierung der Compliance-Funktion mit vorhandenen Organisationsstrukturen sowie die Autorität der Compliance-Funktion. Mit 37% wurde die Nachweisbarkeit eines wirksamen CMS seltener als aktuelle Herausforderung benannt. Für die kommenden zwei Jahre erwarten nur zwischen 22% und 32% der Studienteilnehmer, dass diese Bereiche ein Thema sein werden. Die

Autorität der Compliance-Funktion ist der Aspekt, der von den wenigsten Organisationen als künftige Herausforderung eingeschätzt wird.

Demgegenüber gehen die Compliance-Verantwortlichen davon aus, dass die Compliance als Wettbewerbsvorteil leicht an Bedeutung gewinnen wird. 37% der Organisationen sehen hierin eine aktuelle, 38% eine künftige Herausforderung.

Budget und Ressourcen

Platz 3 der aktuellen Herausforderungen belegen fehlende personelle Ressourcen (59%). Die Hälfte der Befragten beklagt zudem ein restriktives Budget für Compliance-Tätigkeiten. Diese Werte sind im Vergleich zu den Jahren 2017 und 2018 beinahe unverändert. Die geeigneten Qualifikationen von Compliance-Mitarbeitern in der Organisation sicherzustellen, sehen 41% der Teilnehmer als Herausforderung an – sowohl aktuell als auch zukünftig. Für die Aspekte der personellen Ressourcen und des restriktiven Budgets erwarten einige, dass sich die Situation in den kommenden zwei Jahren entspannen wird – diese Aspekte wurden zu 14 bzw. 15 Prozentpunkten seltener als künftige Herausforderung genannt.

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

Der Themenblock der Digitalisierung bricht klar mit dem Trend der künftig abnehmenden Herausforderungen, der sich für die bisher beschriebenen Themenfelder abzeichnete. Die Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen (59%) sowie Big Data und die Nutzbarkeit im Compliance-Management (55%) bilden die Top 2 der künftigen Herausforderungen. Continuous Monitoring von Compliance-Prozessen mittels Key Risk Indicators bewerten 48% als künftige Herausforderung. Für die Digitalisierung der Wertschöpfungskette gilt dies für 46% der Studienteilnehmer.

Aktuell schätzt ein Drittel der Compliance-Verantwortlichen die Digitalisierung der Wertschöpfungskette sowie Big Data als

Herausforderung ein. Für die Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen gilt dies für 47% der Teilnehmer. Dieser Aspekt ist gegenüber den Studienjahren 2017 und 2018 in diesem Jahr etwas häufiger genannt worden. Hier zeigt sich ggf. noch der Einfluss der COVID-19-Pandemie, die im Hinblick auf das Remote-Working für viele Organisationen eine Herausforderung darstellte und die Digitalisierung vorantrieb (siehe hierzu auch unsere Studie „The Future of Compliance 2020“, die sich mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Compliance beschäftigt).

Risiken, rechtliches Umfeld und Internationalisierung

Die Veränderungsdynamik der Compliance-Risiken stellt für je ungefähr die Hälfte der Teilnehmer sowohl aktuell als auch künftig eine Herausforderung dar. Auch die haftungsbefreiende bzw. bußgeldmindernde Relevanz eines wirksamen CMS weist zwischen der aktuellen und künftigen Einschätzung nur einen unwesentlichen Unterschied auf (42% vs. 43%). Den Bewertungsmechanismen für Compliance-Risiken wird als Herausforderung aktuell eine höhere Bedeutung zugewiesen (50%), als es künftig der Fall ist (37%).

Besonders interessant ist die Bewertung der Compliance in der (internationalen) Lieferkette. Dieser Aspekt wurde mit nur 28% von den wenigsten Teilnehmern als aktuelle Herausforderung genannt und bildet somit das „Schlusslicht“ in dieser Rangliste. Im Gegensatz dazu landete er mit 51% auf Platz 3 der künftigen Herausforderungen. Hier wird der Einfluss des LkSG deutlich: Da dieses erst 2023 in Kraft tritt, werden sich die betroffenen Organisationen in den kommenden zwei Jahren hierauf vorbereiten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich für den Aspekt der transnationalen Gesetzgebung und ihre Auswirkungen auf das CMS. In der diesjährigen Studie schätzen ihn 40% als aktuelle und 47% als künftige Herausforderung ein.

Detailauswertung für die Teilnehmercluster

Die Detailauswertung der Branchen zeigt, dass die Industrieunternehmen momentan an den meisten Themenfeldern arbeiten, jedoch auch erwarten, viele Aspekte zeitnah abarbeiten zu können: Sie haben im Vergleich zu den anderen Branchen weniger künftige Herausforderungen ausgewählt. In diesem Fall waren die Finanzdienstleister stärker vertreten.

Teilnehmer aus dem öffentlichen Sektor haben im Vergleich zu anderen Branchen die Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen häufiger als künftige Herausforderung eingeschätzt – und dafür seltener als aktuelle Herausforderung genannt als andere Branchen.

Je kleiner die Organisation, desto häufiger wurden die Förderung der Compliance-Kultur sowie die Autorität der Compliance-Funktion als aktuelle Herausforderung genannt. Ebenfalls werden die Compliance als Wettbewerbsvorteil sowie „Geeignete Qualifikation von Compliance-Mitarbeitern“ von kleinen Organisationen häufiger als aktuelle Herausforderung eingeschätzt. Für Big Data zeigt sich hingegen, dass vor allem große Organisationen hierin eine aktuelle Herausforderung sehen.

Große Organisationen schätzen die künftigen Herausforderungen insgesamt niedriger ein als andere. Hier fallen insbesondere die Aspekte „Geeignete Qualifikation von Compliance-Mitarbeitern“, „Big Data und Nutzbarkeit im Compliance-Management“ sowie „Compliance als Wettbewerbsvorteil“ ins Auge.

Fehlende personelle Ressourcen scheinen insbesondere für Organisationen mit weniger als 100 Mio. EUR durchschnittlichem Jahresumsatz ein aktuelles Thema zu sein. Drei Viertel dieser Organisationen wählten diese Antwortmöglichkeit aus. Auch die Autorität der Compliance-Funktion ist für diese Compliance-Verantwortlichen häufiger eine aktuelle Herausforderung als für Studienteilnehmer aus umsatzstärkeren Organisationen.

Einige Aspekte schätzen Organisationen mit mittlerem Umsatz deutlich seltener als aktuelle Herausforderung ein. Hierzu zählen „Integration in und Harmonisierung mit vorhandenen Organisationsstrukturen“, „Restriktives Budget für Compliance-Aktivitäten“, „Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen“, „Big Data und Nutzbarkeit im Compliance-Management“ sowie „Change-Management hin zum wertebasierten Compliance-Management“.

Mit steigendem Umsatz wird die Digitalisierung der Wertschöpfungskette häufiger als künftige Herausforderung genannt. Ein gegensätzlicher Trend zeigt sich für Compliance als Wettbewerbsvorteil sowie für die Nachweisbarkeit eines wirksamen CMS. Hier gilt: Je geringer der durchschnittliche Jahresumsatz, desto häufiger wurde der Aspekt als künftige Herausforderung genannt. Organisationen mit geringem Umsatz erwarten zudem im Vergleich zu anderen Organisationen künftig einen stärkeren Fokus auf die wirksame Compliance-Kommunikation.

Entwicklung der Herausforderungen und Trends in den vergangenen fünf Jahren

Besonders interessant ist der Gesamtvergleich der Auswertungen aus 2017 und 2018 mit der diesjährigen Erhebung. Im ersten Schritt haben wir die Antworten auf die Frage nach den aktuellen Herausforderungen verglichen. Wie stark ähneln sich die Einschätzungen der Teilnehmer und in welchen Bereichen zeichnet sich ein neuer Trend für die Compliance-Verantwortlichen ab?

Abb. 28 – Entwicklung der aktuellen Herausforderungen

Was sind aktuelle Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion?
 (2021: n_{max}=316; 2018: n=356; 2017: n=358; Mehrfachnennungen möglich)



Die Gegenüberstellung der Ergebnisse zeigt, dass sich die Herausforderungen der Compliance-Branche nicht grundsätzlich geändert haben. Die Auswertung weist eine ähnliche Tendenz für die verschiedenen Themen auf, viele Aspekte wurden von den

Studienteilnehmern heute jedoch etwas seltener genannt als in den Jahren 2017 und 2018. Dies mag vor allem daran liegen, dass die Branche sich schon seit nun mindestens fünf Jahren mit diesen Themenfeldern beschäftigt und in diesen Feldern einen

Fortschritt verzeichnet. Im nächsten Schritt betrachteten wir die künftigen Herausforderungen. Hat sich die Agenda der Compliance-Branche für die jeweils kommenden zwei Jahre seit 2017 geändert?

Abb. 29 – Entwicklung der künftigen Herausforderungen

Welche künftigen Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren?

(2021: n_{max}=302; 2018: n=356; 2017: n=358; Mehrfachnennungen möglich)

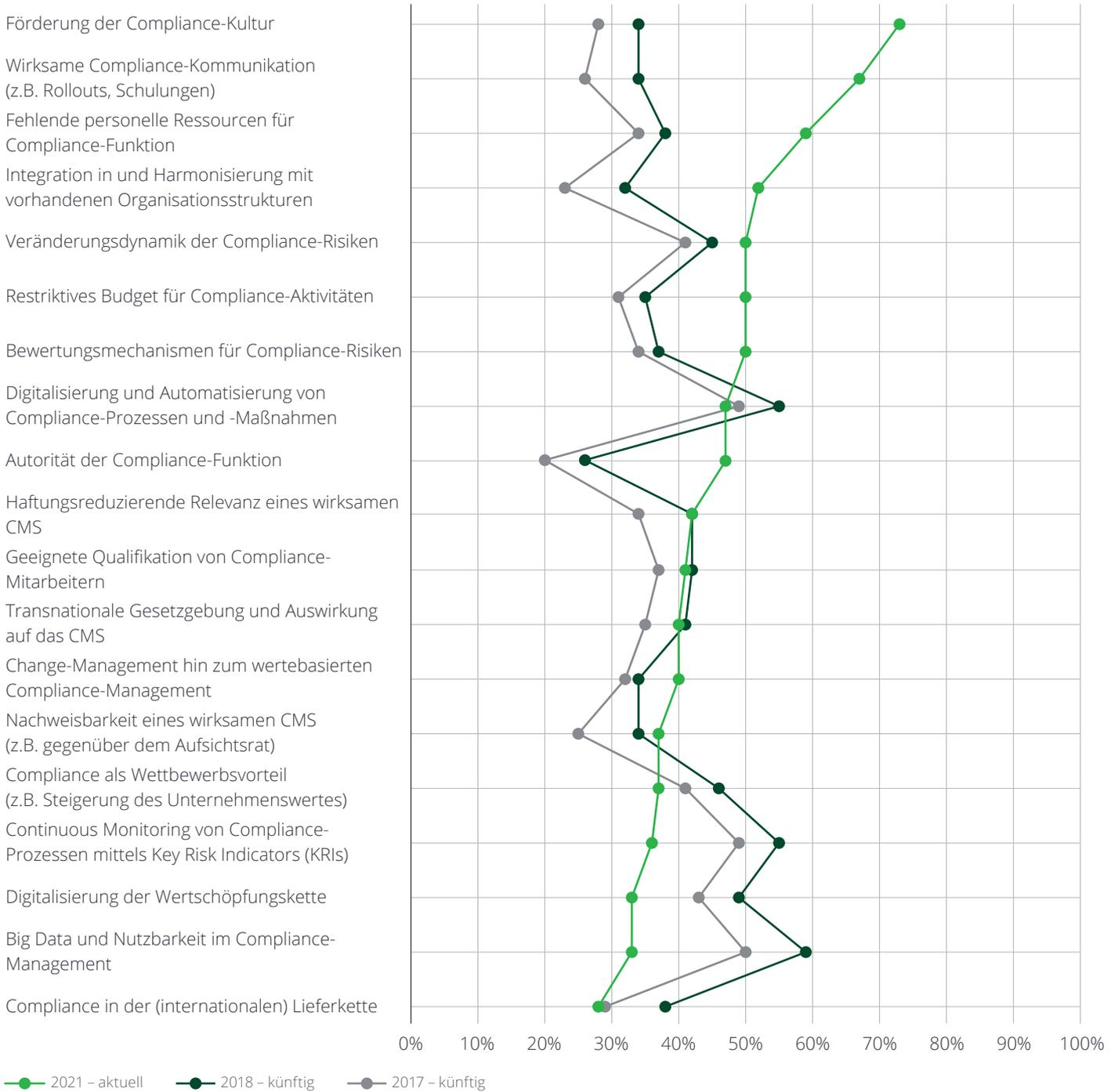


Insbesondere für diese Auswertung ist die Ähnlichkeit der Einschätzungen erstaunlich. Wie häufig die Teilnehmer in den Jahren 2017 und 2018 einen Aspekt als künftige Herausforderung angegeben haben, ähnelt stark der Häufigkeit, mit der in der diesjährigen

Studie ein Aspekt als künftige Herausforderung ausgewählt wurde. Den einzig wirklich größeren Ausreißer bildet die Compliance in der internationalen Lieferkette. Wie bereits angesprochen, wird hier der Einfluss des in diesem Jahr beschlossenen LkSG deutlich.

Abb. 30 – Vergleich der damals erwarteten künftigen Herausforderungen mit den aktuellen Herausforderungen

Was sind aktuelle Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion? Welche künftigen Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren? (2021: n_{max}=316; 2018: n=356; 2017: n=358; Mehrfachnennungen möglich)



Schließlich stellten wir uns noch die folgende Frage: Wie genau trafen die Studienteilnehmer in den Jahren 2017 und 2018 mit ihren Prognosen die heutige Realität? Abbildung 30 vergleicht die damals erwarteten Herausforderungen der jeweils kommenden zwei Jahre mit den heute aktuellen Herausforderungen.

Die Daten zeigen – bis auf wenige Ausnahmen – ein völlig unterschiedliches Bild: Die Compliance-Verantwortlichen beschäftigen sich heute viel stärker mit Themen, die damals kaum als künftige Herausforderung eingeschätzt wurden. Beispielsweise haben die Teilnehmer im Jahr 2018 nur zu 34% erwartet, dass die Compliance-Kultur künftig eine Herausforderung sein wird. Heute geben es jedoch 73% als aktuelle Herausforderung an. Drei der vier größten aktuellen Herausforderungen des Jahres 2021 rangierten 2018 tatsächlich auf drei der vier untersten Plätze der künftigen Herausforderungen.

Zudem zeigt sich, dass die Themen, die sich mehr als die Hälfte der Organisationen für die kommenden Jahre vorgenommen hatten, heute nur von knapp einem Drittel der Teilnehmer als aktuelle Herausforderung bearbeitet werden. Dies betrifft Big Data sowie das Continuous Monitoring von Compliance-Prozessen mittels Key Risk Indicators.

Im Wesentlichen zeigen diese Auswertungen, dass sich die Themenfelder und Herausforderungen für die Compliance-Verantwortlichen insgesamt wesentlich langsamer zu ändern scheinen als erwartet. Im Jahr 2021 lebt die Branche vielfach noch mit denselben Herausforderungen wie in den Jahren 2017 und 2018. Diverse (teilweise unvorhersehbare) interne und auch externe Einflüsse wie die COVID-19-Pandemie oder neue gesetzliche Regularien erfordern zudem eine ständige Flexibilität hinsichtlich der Prioritätensetzung der Compliance-Verantwortlichen.

Die prognostizierten Trends von gestern sind nicht unbedingt die Herausforderungen von morgen. Kultur und Digitalisierung bilden nach wie vor die größten Herausforderungen für die Compliance-Branche.

Unsere Studienreihe „The Future of Compliance“



2017

Die Bedeutung des Kunden als externer Stakeholder wächst. Die erste Ausgabe der Studie „The Future of Compliance“ beschäftigt sich daher mit den Stakeholdern der Compliance sowie dem **Integrationsgrad von Compliance im Unternehmen**. Findet tatsächlich ein Wandel hin zu einem **werte- und wettbewerbsorientierten Verständnis** von Compliance statt? Erfahren Sie die Einschätzungen der Studienteilnehmer zu diesen und weiteren Themen: Wie steht es 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?



2018

Um der hohen Quote an Anfragen zum CMS und dem Interesse der Kunden gerecht zu werden, erbringen die Unternehmen verschiedene Nachweise und zusätzliche Compliance-Marketingmaßnahmen. Die Studie „The Future of Compliance 2018“ thematisiert die **Compliance-Rahmenkonzepte**, die **kundenorientierte Compliance** sowie die **Digitalisierung**. Sie geht dabei den folgenden Fragen nach: Wie reagieren Unternehmen auf Compliance-Verstöße mit Ausstrahlungswirkung auf ihre Kunden? Wie schätzen die Compliance-Verantwortlichen das Thema Digitalisierung ein und welche Technologien sind für sie dabei besonders relevant? Und inwieweit sind diese in unternehmensinterne Digitalisierungsinitiativen eingebunden?



2019

Im Jahr 2019 sind wir neue Wege gegangen: Neben der **Befragung der Compliance-Verantwortlichen** haben wir zusätzlich eine **parallele Befragung unter Vertriebsmanagern** durchgeführt. Ziel dieser Neuerung war, die Wahrnehmung von Compliance-Maßnahmen aus beiden Perspektiven zu erfassen. Zusätzlich wurden weitere **Zahlen und Trends des Compliance-Managements** erhoben. Wie umfangreich sind die Compliance-Organisationen aufgestellt? Wo stehen die Compliance-Organisationen hinsichtlich der Personalausstattung und des verfügbaren Budgets?



2020

Das Jahr 2020 stand unter dem Einfluss der **COVID-19-Pandemie**. Sie stellte eine in dieser Art bislang nie dagewesene Ausnahmesituation für Organisationen und auch Compliance-Funktionen dar. Die Compliance-Verantwortlichen teilten ihre Erfahrungen mit uns, wie sie mit den Herausforderungen in dieser besonderen Situation umgegangen sind. Wie stark war die Compliance-Funktion in die **Bewältigung der Krise** eingebunden? Wie intensiv waren die **Auswirkungen auf die täglichen Compliance-Tätigkeiten**? Welche **Chancen und Risiken** erwarten Compliance-Verantwortliche als Folge der Krise?



Neugierig geworden? Die komplette Studienreihe finden Sie online unter www.deloitte.com/de/CGA. Laden Sie noch heute die Studienergebnisse herunter oder schreiben Sie uns für ein Printexemplar der Ergebnisbroschüre.

Business Assurance

Die Corporate-Governance-Systeme entfalten ihre Effekte nicht überschneidungsfrei, sondern im Zusammenwirken. Neben der isolierten Detailbetrachtung jedes einzelnen Systems lohnt sich auch der Blick aufs Ganze.

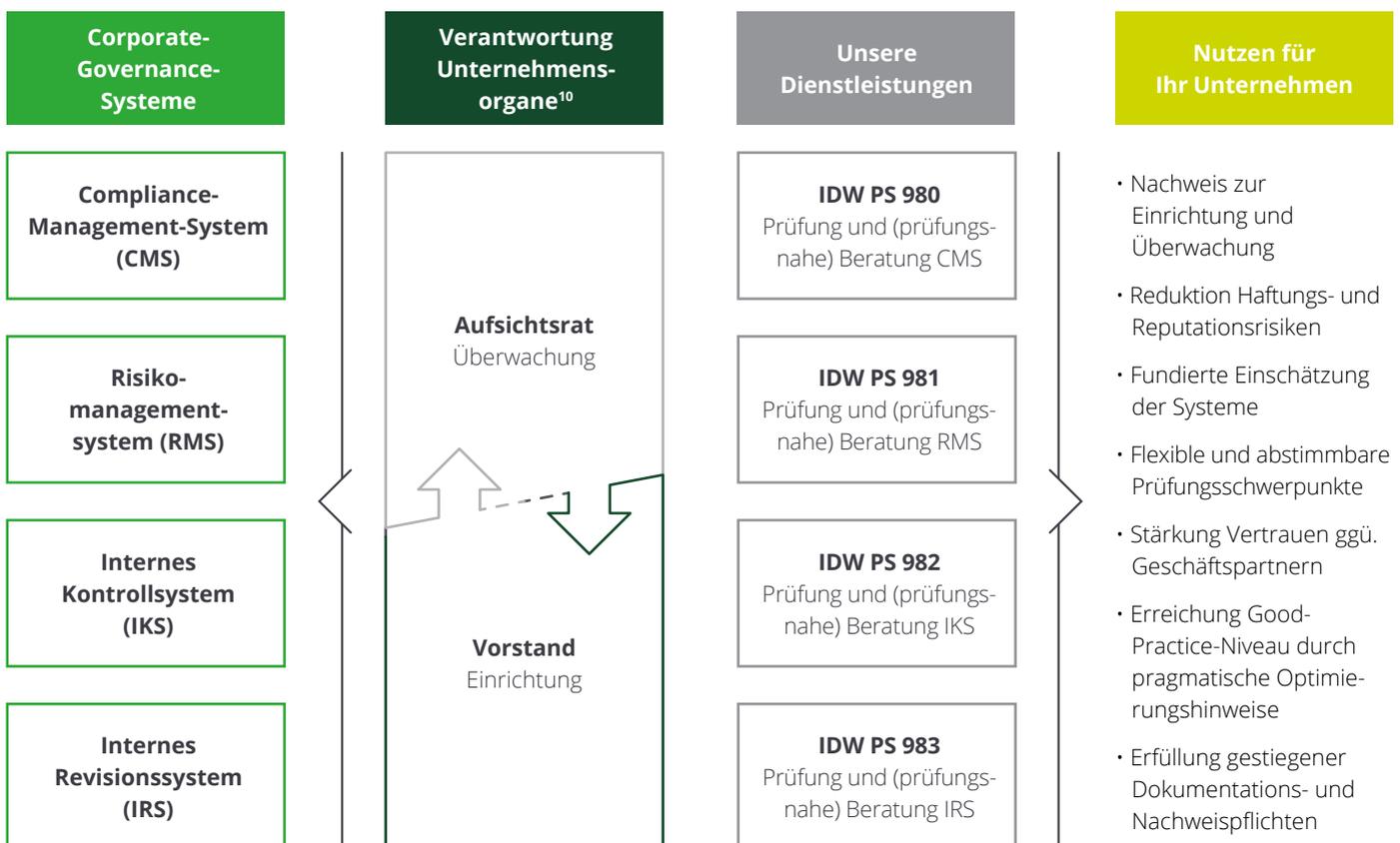
Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien sehen sich einer dynamischen und komplexen Geschäftswelt gegenüber. Unternehmen verändern sich durch

Unternehmenstransaktionen, digitalisieren deren Organisation und entwickeln neue Geschäfts- und Prozessmodelle. Gleichzeitig steigen die regulatorischen Anforderungen mit einer zunehmenden Rechenschaftspflicht gegenüber deren Stakeholdern. Erfolgreiche Unternehmen begründen das Vertrauen ihrer Stakeholder durch eine sach- und regelgerechte Unternehmenssteuerung, -berichterstattung und -überwachung. Mit unserem

Bereich Business Assurance unterstützen wir unsere Kunden dabei, dieses Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Dabei bieten wir Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen rund um die Corporate-Governance-Instrumente Compliance-Management, Risikomanagement, Interne Kontrollsysteme und Interne Revisionssysteme an.

Let's build Good Governance.

Abb. 31 – Ausgewählte Dienstleistungen im Überblick



¹⁰ Konkretisierung von Verantwortung und Pflichten durch § 107 Abs. 3 AktG erfolgt.

Sprechen Sie uns an



Markus Link

Partner | Leiter Business Assurance
Tel: +49 69 75695 6818
mlink@deloitte.de



Jan Bracke

Senior Manager | Business Assurance
Tel: +49 30 25468 5616
jbracke@deloitte.de



Dr. Nima Ghassemi-Tabar

Director | Business Assurance
Tel: +49 211 8772 5829
nghassemi-tabar@deloitte.de



Saskia Korte

Manager | Business Assurance
Tel: +49 40 32080 4638
skorte@deloitte.de



Lisa Tschöpe

Senior | Business Assurance
Tel: +49 30 25468 5453
ltschoepe@deloitte.de



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



Weitere Informationen zum Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz erhalten Sie unter www.deloitte.com/lksg.

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.