



The Future of  
Compliance 2020  
Herausforderungen  
und Trends



The Future of Compliance 2020	04
Executive Summary	06
Studiendesign und Teilnehmerstruktur	08
Teil 1   Compliance vor und zu Beginn der Krise: Einbindung, Risikoexposition und Prozesse	12
Teil 2   Compliance remote: Herausforderungen und Chancen während der Krise	20
Teil 3   Compliance nach der Krise: Der Blick in die Zukunft	28
Unsere Studienreihe „The Future of Compliance“	36
Deloitte Corporate Governance Assurance	37
Ihre Ansprechpartner	38

# The Future of Compliance 2020

In einer für uns alle in vielerlei Hinsicht herausfordernden Zeit geht unsere Studie „The Future of Compliance“ in die vierte Runde. Fokusthemen der aktuellen Studie sind die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Compliance-Funktion und wie sich das Compliance-Umfeld daraufhin ändern könnte.

COVID-19 stellt nahezu alle Organisationen und somit auch die Compliance-Funktion vor eine besondere Herausforderung. Wir freuen uns daher sehr, dass sich in diesem Jahr knapp 350 Compliance-Verantwortliche an unserer Umfrage beteiligt haben. Sie leisten so einen maßgeblichen Beitrag zu unseren diesjährigen Studienergebnissen. Wir haben die Datenerhebung zwischen dem 5. Mai und dem 12. Juni 2020<sup>1</sup> in bewährter Kooperation mit dem Compliance Manager Magazin sowie der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt.

Mit unserer Studienreihe verfolgen wir das Ziel, die kontinuierliche Anpassung der Compliance-Strukturen aufgrund des sich stetig ändernden Umfelds zu beleuchten und die damit einhergehenden Herausforderungen und Trends auf jährlicher Basis einzufangen und zu analysieren. Darüber hinaus streben wir mit unserer Studienreihe an, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des CMS zu leisten und die Diskussion unter den Compliance-Verantwortlichen anzuregen.

Die COVID-19-Pandemie stellt eine in dieser Art bislang nie dagewesene Ausnahmesituation für Organisationen und auch Compliance-Funktionen dar. Zahlreiche Compliance-Verantwortliche gaben uns

Einblicke in ihre Organisation und teilten ihre Erfahrungen mit uns, wie sie mit den Herausforderungen in dieser besonderen Situation umgegangen sind bzw. umgehen. Insgesamt haben wir im Rahmen der Online-Befragung Daten zu den folgenden Themenbereichen erhoben:

- Teil 1 | Compliance vor und zu Beginn der Krise: Einbindung, Risikoexposition und Prozesse
- Teil 2 | Compliance remote: Herausforderungen und Chancen während der Krise
- Teil 3 | Compliance nach der Krise: Der Blick in die Zukunft

Diese zeitliche Betrachtungsweise ermöglicht es uns, erste Erkenntnisse zu den verschiedenen Phasen der COVID-19-Pandemie zu gewinnen und somit den Status quo sowie mögliche Entwicklungen und Trends im Compliance-Management zu erkennen und näher zu beleuchten. Wie auch in den vergangenen Jahren können Ihnen als Leser<sup>2</sup> die Ergebnisse der diesjährigen Studie zusätzlich als Benchmark dienen: Wie stark war meine Compliance-Funktion im Vergleich zu anderen Organisationen derselben Größenordnung in die Bewältigung der Krise eingebunden? Wie

intensiv waren die Auswirkungen auf die täglichen Compliance-Tätigkeiten anderer Organisationen? Welche Chancen und Risiken erwarten Compliance-Verantwortliche vergleichbarer Branchen und Organisationsgrößen?

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

**Dirk Westphal**  
Compliance Manager Magazin

<sup>1</sup> Bei der Erhebung der Daten handelt es sich um die zu der Zeit aktuellen Einschätzungen der Teilnehmer, die sich aufgrund der noch andauernden COVID-19-Pandemie ggf. zwischenzeitlich verändert haben können.

<sup>2</sup> Allgemeine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das Maskulinum verwendet. Diese Formulierung umfasst alle Geschlechter.



# Executive Summary



Die Compliance-Funktion ist nicht nur im alltäglichen Geschäft eine bedeutende Stütze, sondern stellt auch in Krisenzeiten eine wichtige Säule der Organisationsführung dar.

Rund zwei Drittel der Teilnehmer gaben an, in ihrer Compliance-Funktion auf die diesjährige Krisensituation gut oder sogar sehr gut vorbereitet gewesen zu sein. 28% der Teilnehmer fühlten sich teilweise vorbereitet. Lediglich 4% der Compliance-Verantwortlichen gaben an, dass sie die COVID-19-Pandemie gänzlich unvorbereitet getroffen habe.

Die Mehrheit der Compliance-Verantwortlichen hatte das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zum richtigen Umgang mit der Krisensituation geleistet zu haben. Dies gilt insbesondere für Teilnehmer aus börsennotierten Unternehmen.

**Unsere Analyse zeigt: Je besser die Compliance-Funktion organisatorisch vorbereitet war, desto eher konnte sie einen wichtigen Beitrag zum richtigen Umgang mit der Krise leisten (und umgekehrt). Wirksame Notfallpläne sowie BCM-Prozesse konnten hier ihren Wertbeitrag leisten.**



38% der Teilnehmer schätzten, dass die Risikoexposition ihrer Organisation während der COVID-19-Pandemie gestiegen ist.

Jeweils mehr als die Hälfte der Teilnehmer rechnen in den folgenden Compliance-Risikofeldern mit einem künftigen Anstieg von möglichen Compliance-Verstößen: Datensicherheit, Datenschutz, Sicherstellung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen sowie Arbeitszeitbestimmung.

22% der Teilnehmer meinten, dass im Risikofeld Fraud die Compliance-Verstöße in ihrer Organisation durch die Krise angestiegen sein könnten.

**Für Organisationen ist es entscheidend, Compliance-Risiken effizient und effektiv zu identifizieren, zu bewerten und mittels Compliance-Programmen zu reduzieren. Prüfungen des Compliance-Management-Systems können den Organisationen die Sicherheit geben, dass ihr CMS angemessen und wirksam ist. Sie bieten darüber hinaus das Potenzial, etwaige Schwachstellen aufzudecken und zu einer langfristigen Verbesserung des CMS beizutragen.**



41% aller Befragten schätzen es als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich ein, dass während der Krise Geschäftsprozesse und interne Kontrollen umgangen wurden, um auf schnellstem Weg Entscheidungen treffen zu können.

Je größer eine Organisation ist, desto höher stufen die Befragten die Wahrscheinlichkeit ein, dass Geschäftsprozesse und interne Kontrollen umgangen werden.

84% der Befragten prognostizieren, dass die Umgehung der Geschäftsprozesse und Kontrollen im Rahmen des Verbesserungsprozesses hinterfragt und ggf. angepasst wird. 13% sind zuversichtlich, dass die Umgehung vollständig zurückgenommen wird. 4% gehen davon aus, dass eine künftige Umgehung durch den Einsatz von IT-Tools für vergleichbare Ausnahmesituationen unmöglich gemacht wird. Finanzdienstleister zeigen die größte Zuversicht, dass die Umgehungen vollständig zurückgenommen werden.

**Die Existenz oder zeitnahe Implementierung eines regelmäßigen sowie anlassbezogenen Verbesserungsprozesses ist eine zentrale Voraussetzung, um umgangene Prozesse und Kontrollen hinterfragen und anpassen zu können.**



Für die Compliance-Tätigkeiten, deren Remote-Lösungen generell als am wirkungsvollsten eingestuft werden, sind in der aktuellen Krise die wenigsten Einschränkungen zu verzeichnen.

Die Studienteilnehmer gaben mit großer Mehrheit an, dass die COVID-19-Pandemie den Ausführungsgrad derjenigen Tätigkeiten kaum oder überhaupt nicht beeinflusst hat, die bereits vor der Krise weitgehend digitalisiert waren (u.a. das Hinweisgebersystem sowie das Richtlinienmanagement).

Eine starke Auswirkung der Krise wurde bei Prozessen und Tätigkeiten wahrgenommen, die typischerweise mit einer Präsenz vor Ort verbunden waren oder von Budgetrestriktionen betroffen waren (bspw. Schulungen und Compliance-Reviews/-Audits).

**Bei der Beurteilung des generellen Wirkungsgrads der Compliance-Tätigkeiten als Remote-Lösungen – unabhängig von der aktuellen Situation und Durchführbarkeit – zeigte sich eine sehr ähnliche Rangfolge.**



Das Remote-Working hat in vielen Organisationen gezeigt, welche Prozesse bereits ausreichend digitalisiert sind und in welchen Bereichen es noch Potenzial oder Nachholbedarf gibt.

80% der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Notwendigkeit zur Digitalisierung ihrer Compliance-Tätigkeiten durch die COVID-19-Pandemie bekräftigt wurde. Gleichzeitig stellten rund 60% fest, dass die Pandemie einen großen Nachholbedarf beim Thema Digitalisierung in ihrer Organisation verdeutlicht hat.

Positiv hervorzuheben ist, dass kaum ein Teilnehmer den Eindruck gewonnen hat, die COVID-19-Pandemie habe die Compliance-Funktion um einige Jahre zurückversetzt.

29% der Teilnehmer stimmten der Aussage, dass die diesjährige Krise ein Hinterfragen sämtlicher Prozesse und Kontrollen ihrer Compliance-Funktion bewirkt hat, eher oder voll zu.

**Es bleibt abzuwarten, ob es tatsächlich einen deutlichen Fortschritt im Bereich der Digitalisierung geben wird und ob diese „künftige“ Herausforderung nun stärker als eine „aktuelle“ Herausforderung angegangen wird.**



Die derzeitige Ausnahme-situation bietet Chancen und Risiken, welche die Tätigkeiten der Compliance-Funktionen potenziell beeinflussen und verändern. Erste Trends sind schon heute absehbar.

Das größte Risiko sehen die Teilnehmer in einem sinkenden Budget (37%), gefolgt von einem möglichen Personalabbau (27%) sowie der Schwächung der Compliance-Stellung innerhalb der Organisation (22%). Ein ineffizienteres Arbeiten wird von 17% der Befragten befürchtet.

Fast 80% sehen den Ausbau der digitalen Compliance-Prozesse als größte Chance, welche die COVID-19-Pandemie mit sich bringt. Als zweitgrößte Chance (51%) wird das effizientere Arbeiten gesehen. Die Stärkung der Stellung der Compliance-Funktion in der Organisation wird mit 31% als drittgrößte Chance eingeschätzt.

**Durch Budgetrestriktionen, die von vielen Organisationen zu Beginn der COVID-19-Pandemie angeordnet wurden, könnte einerseits die Weiterentwicklung des Compliance-Programms sowie relevanter Compliance-Themengebiete gehemmt oder sogar vorerst vollkommen gestoppt sein. Andererseits könnte gerade deshalb eine Weiterentwicklung des Compliance-Programms und der damit verbundenen Maßnahmen in den Fokus gerückt sein.**

# Studiendesign und Teilnehmerstruktur

An unserer diesjährigen fragebogenbasierten Online-Umfrage haben insgesamt 346 Compliance-Verantwortliche teilgenommen.

Thematisch haben wir den Fragebogen in drei Bereiche gegliedert: Zunächst wurden die Teilnehmer um ihre Einschätzung zur Einbindung ihrer Compliance-Funktion während der Krisensituation gebeten. Anschließend fragten wir gezielt nach den Erfahrungen und Herausforderungen im Rahmen des Remote-Working. Ganz im Sinn des Titels der Studienreihe „The Future of Compliance“ darf zuletzt der Blick in die Zukunft nicht fehlen. Die Compliance-Verantwortlichen teilten ihre Erwartungen bezüglich der Chancen und Risiken mit uns, die sich möglicherweise als Folge der Krise ergeben können.

Die Antworten der Studienteilnehmer bilden somit eine breite Basis und einen umfangreichen Erfahrungsschatz aus der Praxis für unsere aktuelle Version der Studie. Der Teilnehmerkreis setzt sich im Wesentlichen zu 81% aus privatwirtschaftlichen und zu 14% öffentlichen Organisationen zusammen. Wie auch in den Vorjahren bestehen eine große Bandbreite und Diversität hinsichtlich der vertretenen Branchen und der Größe der Organisationen. Etwa die Hälfte aller Befragten hat bereits an der Studie 2019 teilgenommen. Auch dieser Trend zieht sich kontinuierlich durch die vergangenen Jahre von Ausgabe zu Ausgabe.

In diesem Jahr ist es ebenfalls wieder gelungen, Compliance-Verantwortliche aus kleinen, mittelgroßen und großen Organisationen anzusprechen. Im Vergleich zu

den Vorjahren hat der prozentuale Anteil von kleinen Organisationen, die zwischen 1 und 999 Mitarbeitern beschäftigen, mit 41% (im Vorjahr 38%) erneut leicht zugenommen (siehe Abb. 3b zu den weiteren Angaben der Vorjahre). Der Anteil von mittelgroßen Organisationen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern war leicht rückläufig und liegt in diesem Jahr bei 29% (im Vorjahr 35%), während der Anteil der großen Organisationen mit über 10.000 Mitarbeitern auf 30% (im Vorjahr 27%) gestiegen ist.

Der Anteil der börsennotierten Unternehmen liegt bei 32% (im Vorjahr 30%) und liegt somit auf einem Niveau, das mit den Vorjahren vergleichbar ist (siehe auch Abb. 2b zu den weiteren Angaben der Vorjahre).

An dieser Stelle sei die konsistente Teilnehmerstruktur während der seit vier Jahren stattfindenden Untersuchungsreihe besonders hervorzuheben. Diese Konsistenz ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Studienergebnisse untereinander und spricht dafür, dass die Trends, die sich aus den Antworten der Teilnehmer ableiten lassen, tatsächlich auf Veränderungen in der Compliance-Funktion der Organisationen zurückzuführen sind und nicht etwa auf eine Veränderung der Teilnehmerstruktur innerhalb der Studienreihe. Über die letzten Jahre hinweg konnten wir erfreulicherweise eine konstant hohe Teilnehmerzahl verzeichnen.

Durch eingeführte Filterfunktionen nehmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat ausgewiesen. Durch die Summierung von Rundungs-

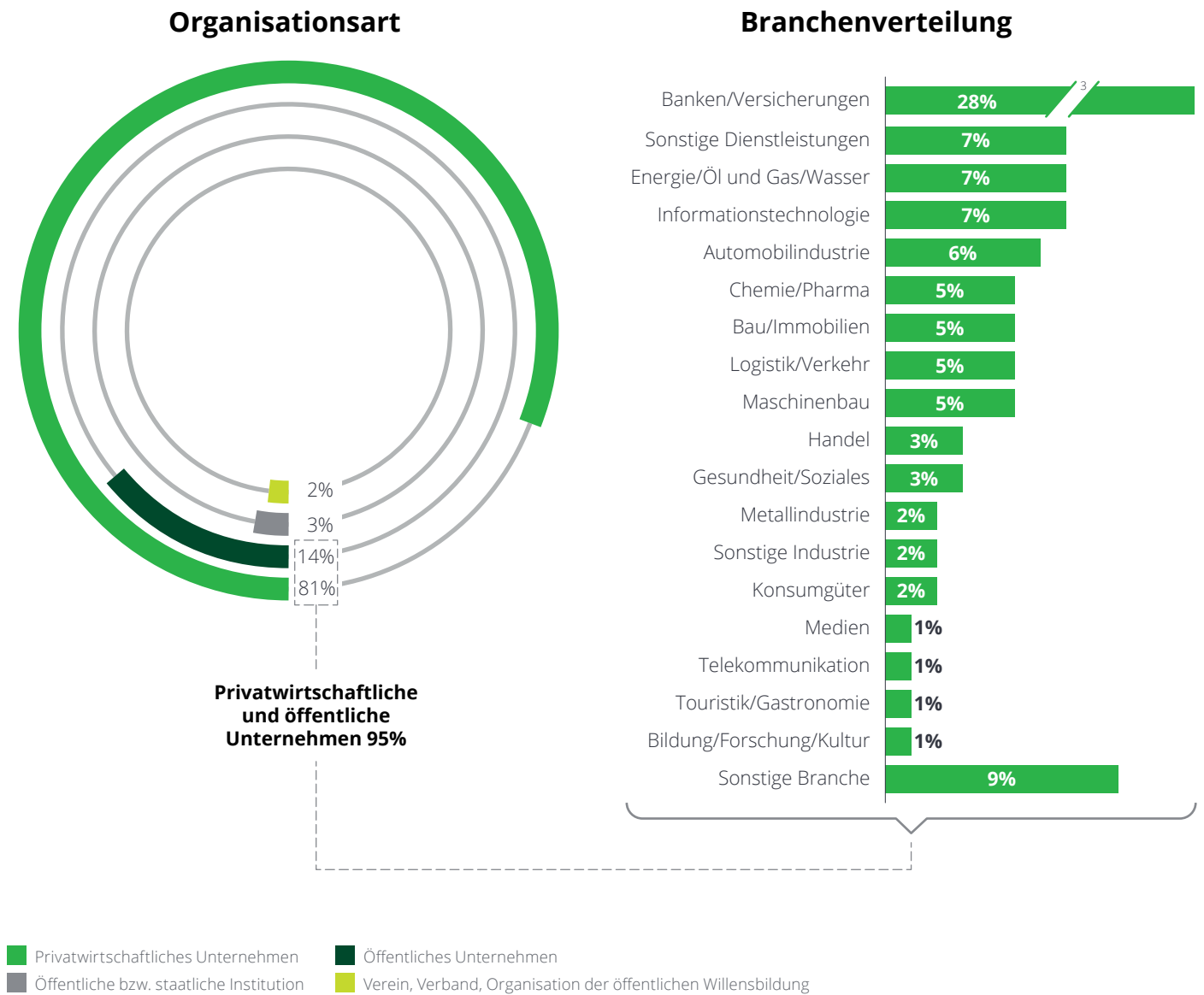
differenzen bei der Angabe von ganzen Prozentzahlen kann es in wenigen Fällen zu einer Gesamtsumme von ungleich 100% kommen. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte durch Deloitte.

Insgesamt haben Organisationen mit folgender Strukturverteilung an der Studie teilgenommen:



**Abb. 1 – Verteilung nach Organisationsart und Branche**

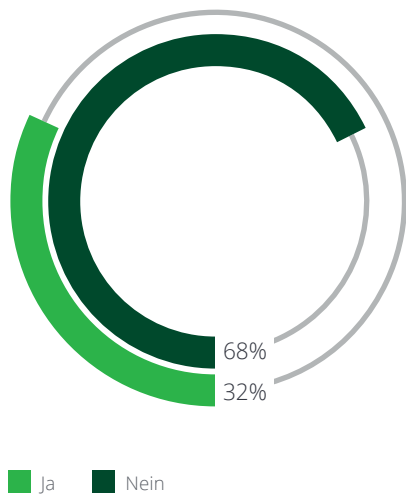
In welcher Art von Organisation sind Sie tätig? Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? (N=346)



<sup>3</sup> Nicht maßstabsgetreu.

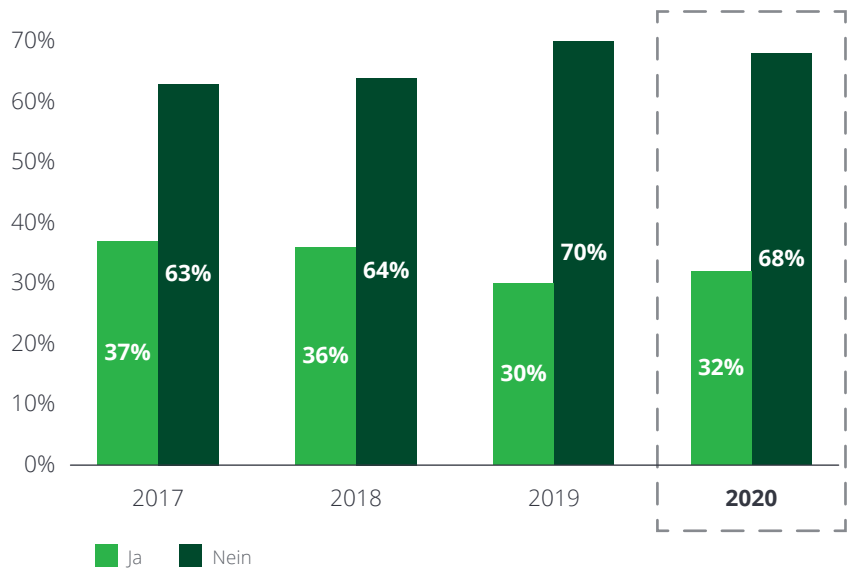
**Abb. 2a – Börsennotierung**

Ist Ihr Unternehmen börsennotiert?  
(N=312)



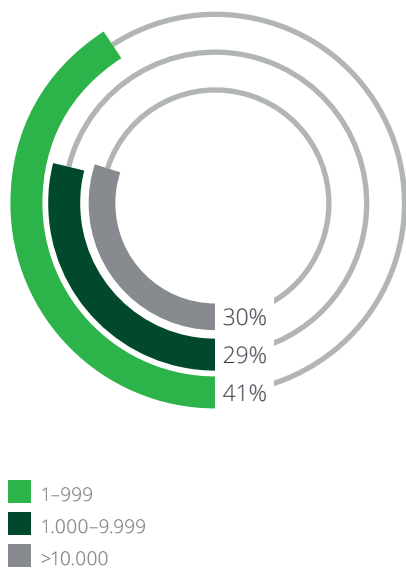
**Abb. 2b – Börsennotierung – Vergleich 2017 bis 2020**

Ist Ihr Unternehmen börsennotiert? (2020: N=312)



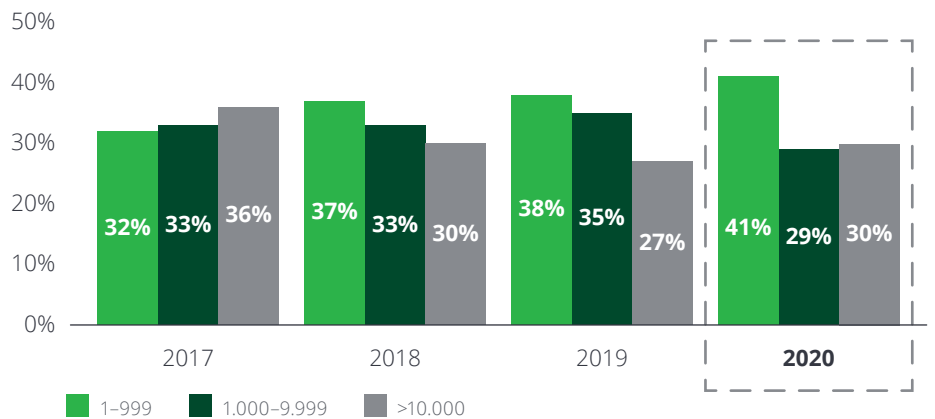
**Abb. 3a – Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)**

Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation?  
(N=346)



**Abb. 3b – Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter) – Vergleich 2017 bis 2020**

Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation? (2020: N=346)

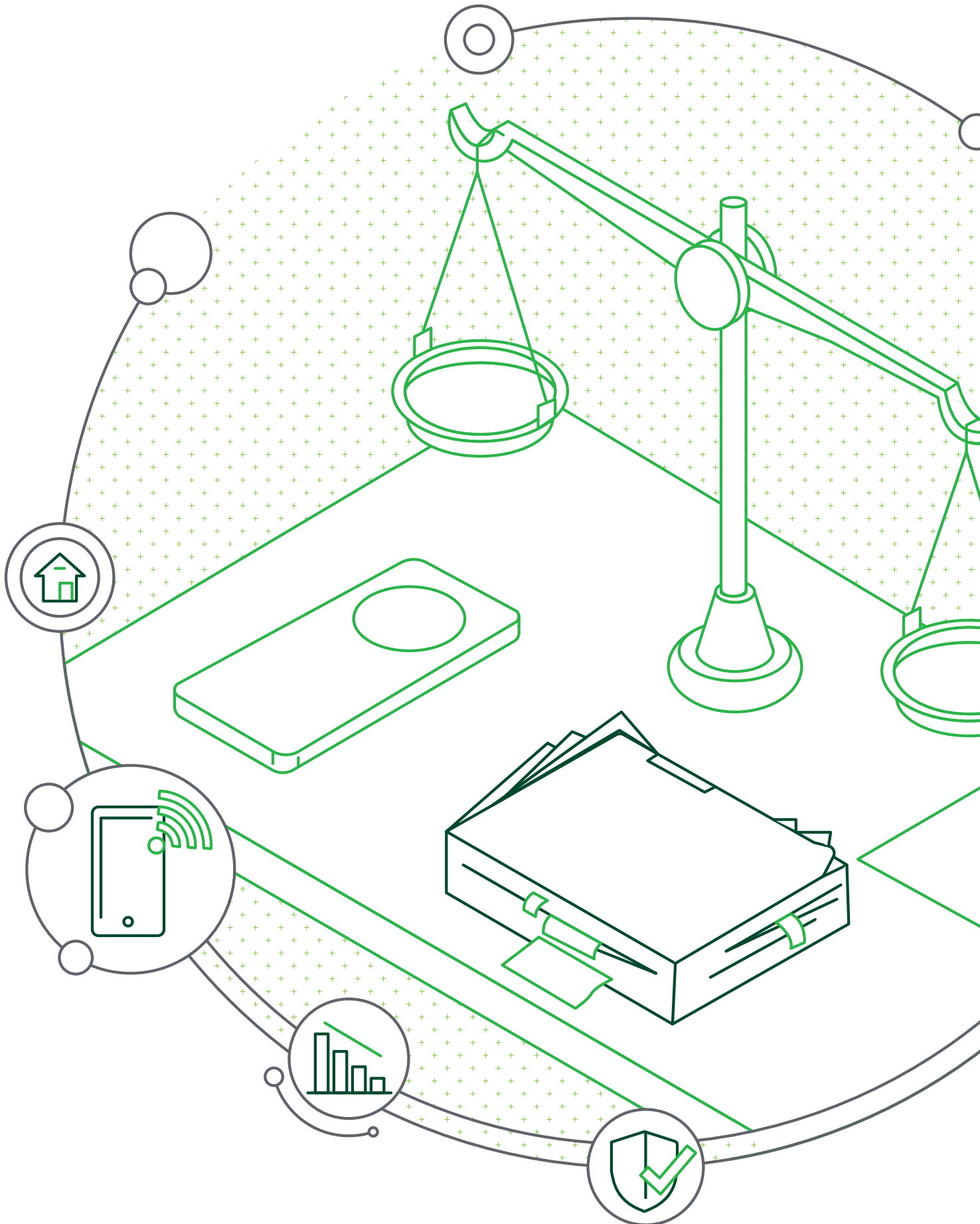


Die Compliance-Funktion generiert auch in Krisenzeiten einen klaren Mehrwert für die Organisationen.

# Teil 1

# Compliance vor und zu Beginn der Krise: Einbindung, Risikoexposition und Prozesse

Im ersten Teil unserer Studie fragten wir, wie gut die Compliance-Funktionen auf den Ausnahmezustand bedingt durch COVID-19 vorbereitet waren und inwieweit sie in unterschiedliche Tätigkeiten während dieser Zeit eingebunden wurden.



Manche Krisen deuten sich über einen längeren Zeitraum an – andere Krisen ereignen sich nahezu „über Nacht“ und treffen Länder wie Organisationen eher unvorbereitet. Von der ersten Meldung eines neuartigen Coronavirus im Dezember 2019 über den rasanten Anstieg der Infiziertenzahlen in Europa im Februar 2020 bis zum Beschluss zur Beschränkung sozialer Kontakte in Deutschland im März 2020 vergingen gerade einmal vier Monate. Nahezu alle Organisationen standen in diesem Moment vor einer unerwarteten und insbesondere für wahrscheinlich alle Betroffenen so noch nie dagewesenen Situation, die schnelles Handeln und viele Entscheidungen forderte.

Was können Organisationen also tun, um angemessen oder gar erfolgreich durch

eine solche Krise zu steuern? Wie gut fühlten sich die Compliance-Funktionen organisatorisch auf die diesjährige Krisensituation vorbereitet und wie schätzen sie ihren Beitrag zur Krisenbewältigung ein? Diese Fragen stellten wir den Studienteilnehmern.

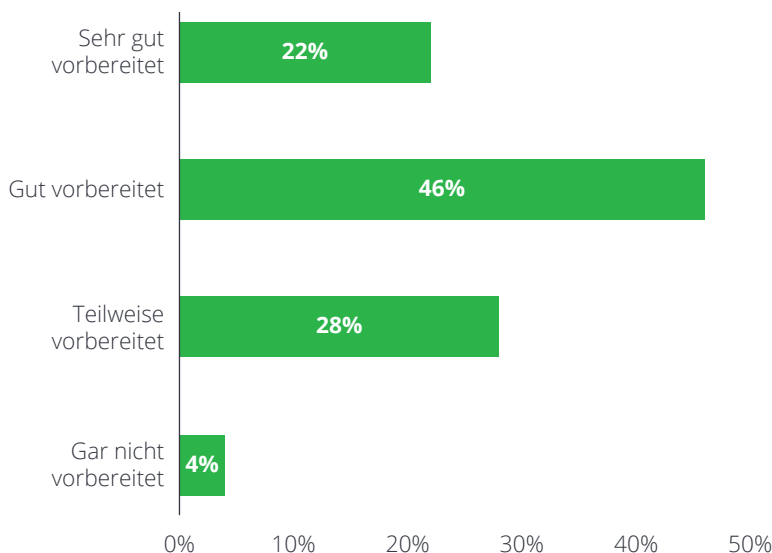
Rund zwei Drittel der Teilnehmer gaben an, in ihrer Compliance-Funktion auf die Ausnahmesituation gut oder sogar sehr gut vorbereitet gewesen zu sein. 28% fühlten sich teilweise vorbereitet. Lediglich 4% der Compliance-Verantwortlichen trafen die Aussage, dass sie die COVID-19-Pandemie gänzlich unvorbereitet getroffen hat. Darunter waren keine Teilnehmer aus börsennotierten Unternehmen oder aus Organisationen aus der Finanzdienstleistungsbranche. Insgesamt ergibt sich an

dieser Stelle eine sehr einheitliche Wahrnehmung über alle Organisationsgrößen hinweg.

Ob eine Krise erfolgreich bewältigt werden kann, wird nicht nur durch präventive Maßnahmen, sondern vor allem durch die unmittelbaren Reaktionen, Maßnahmen und Entscheidungen der Organisation während der Krise oder Ausnahmesituation beeinflusst. Maßgeblich sind hier u.a. die Dauer, bis Entscheidungen getroffen werden, die zeitnahe Umsetzung der Entscheidungen und der Einbezug der richtigen Personen (z.B. Definition eines Krisenstabs).

**Abb. 4 – Vorbereitung auf die Krisensituation**

Wie waren Sie als Compliance-Funktion organisatorisch (Digitalisierungsgrad, erprobtes Arbeiten außerhalb des Büros etc.) auf die derzeitige Krisensituation (COVID-19-Pandemie) vorbereitet? (N=346)



Compliance-Funktionen können in Krisensituationen neben dem originären Risikomanagement oder Business Continuity Management einen wichtigen Beitrag leisten, insbesondere bei der (kontinuierlichen) Einschätzung der Risikoexposition sowie der Ableitung und Ausgestaltung konkreter Maßnahmen unter Einhaltung gesetzlicher und interner Regelungen. Darüber hinaus kann sie das Management bei Entscheidungen beraten oder notwendige Gegenmaßnahmen als Reaktion auf gestiegene Risiken anregen.

Das Antwortverhalten der Teilnehmer unterstreicht die Bedeutung der Compliance-Funktion für die Organisationen: 66% stimmten der Aussage eher oder voll zu, einen wichtigen Beitrag zum richtigen Umgang mit der Krisensituation geleistet zu haben. In mehr als einem Drittel der Fälle (35%) haben die Compliance-Verantwortlichen nicht bzw. eher nicht den Eindruck gewonnen, einen wichtigen Beitrag geleis-

tet zu haben. Letzteres hat sich auch durch unsere Auswertung der freien Kommentare konkretisiert: Hier haben Teilnehmer angegeben, dass die Compliance-Funktion in einigen Fällen gänzlich im Rahmen des Krisenmanagements ausgeschlossen wurde. Die Verantwortung lag dann oftmals ausschließlich bei Geschäftsleitung und Human Resources und die Abstimmung mit der Compliance-Funktion war gegebenenfalls von untergeordneter Bedeutung. Wird diese im Rahmen einer Krise weder beratend noch operativ in die Maßnahmenumsetzung einbezogen, ist es für sie umso schwerer, einen wichtigen Beitrag zum richtigen Umgang mit der Krise zu leisten.

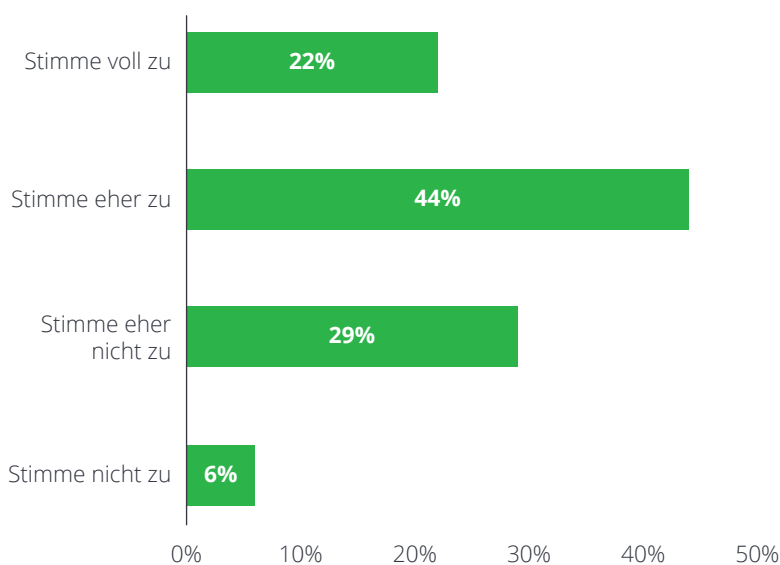
Börsennotierte Unternehmen gaben doppelt so häufig wie nicht börsennotierte Unternehmen an, dass sie das Gefühl hatten, einen positiven Beitrag geleistet zu haben. Im Vergleich der Branchen ist auffällig, dass Teilnehmer aus öffentli-

chen Organisationen am wenigsten das Gefühl hatten, maßgeblich zum Umgang mit der Krise beigetragen zu haben: Nur 6% denken, dass ihr Handeln einen wichtigen Beitrag geleistet hat, während dies immerhin 32% der Finanzdienstleister und 21% der Industrieunternehmen angeben. Womöglich ist dies auf den Grad der Digitalisierung in öffentlichen Institutionen zurückzuführen.

Interessant ist an dieser Stelle die Ähnlichkeit der Antworten von Abb. 4 und Abb. 5. Leisten besser vorbereitete Compliance-Funktionen tendenziell auch einen wichtigen Beitrag in Krisensituationen? Unsere Analyse ergab einen klaren, positiven Zusammenhang (basierend auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmer): Je besser die Compliance-Funktion selbst organisatorisch vorbereitet war, umso eher konnte sie einen wichtigen Beitrag zum richtigen Umgang mit der Krise leisten (und umgekehrt).

### Abb. 5 – Beitrag der Compliance-Funktion zum Umgang mit der Krisensituation

Wie beurteilen Sie die folgende Aussage? „Ich habe das Gefühl, dass meine Compliance-Funktion in der aktuellen Krisensituation einen wichtigen Beitrag zum richtigen Umgang mit der Situation leistet.“ (N=344)



Im nächsten Schritt baten wir die Teilnehmer um einen detaillierten Einblick in ihre Tätigkeiten während der Krise. Für insgesamt neun Aufgabenfelder beurteilten sie, wie stark ihre Compliance-Funktion durch die Organisation (z.B. Geschäftsleitung) eingebunden wurde.

### Abb. 6 – Einbindung der Compliance-Funktion

Wie stark hat Ihre Organisation die Compliance-Funktion in die folgenden Aufgaben im Rahmen der Krise einbezogen? (Nmax=333)





Insgesamt zeigt sich eine eher ähnliche Einbindung über die Aufgabenfelder hinweg, ausgenommen die Einbindung bei der Beurteilung von Reputationsrisiken oder die Beratung bei personalpolitischen Entscheidungen. Es ist anzunehmen, dass die Letztere vermutlich überwiegend in der Entscheidungsbefugnis von Human Resources und der Geschäftsleitung liegt, denn 72% der Compliance-Funktionen wurden zu diesem Thema kaum oder überhaupt nicht eingebunden. Die stärkste Einbindung erfolgte mit 50% bei der Beurteilung der Risiken des Arbeitens im Homeoffice. Die kurzfristige und oftmals flächendeckende Umstellung auf Remote-Working und die damit verbundene Risikobeurteilung hat viele Organisationen beschäftigt und vor Herausforderungen gestellt. Der Notwendigkeit einer neuen Risikobeurteilung ist damit deutlich mehr Aufmerksamkeit zuzuschreiben. Insgesamt überrascht jedoch das Ergebnis, dass jeweils nur 28% bis 50% der Compliance-Funktionen stark oder sehr stark in die thematisierten Aufgabenfelder eingebunden waren.

In der Tendenz ist festzustellen, dass für viele der genannten Aufgabenfelder die Compliance-Funktion kleiner Organisationen deutlich stärker eingebunden wurde. Besonders auffällig war dies bei der Beurteilung der Risiken des Arbeitens im Homeoffice: 57% sind stark oder sehr stark eingebunden (mittelgroß: 47%,

groß: 42%). Ähnliches ist auch zur Einbindung bei der Beratung bei personalpolitischen Entscheidungen zu erkennen: 35% der Befragten kleiner Organisationen geben an, stark oder sehr stark eingebunden zu sein. Für mittelgroße und große Organisationen trafen hingegen 22% bzw. 24% der Teilnehmer diese Aussage.

Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Compliance-Funktion in kleinen Organisationseinheiten häufig nicht institutionalisiert, sondern in andere Funktionen (z.B. Rechtsabteilung, Risikomanagement, Personalabteilung, Revisionsabteilung) eingegliedert ist (siehe Abb. 6 ff.; „The Future of Compliance 2017“). Aufgrund der gemeinsamen Schnittstellen erfolgt die Einbindung in die oben genannten Themen damit deutlich häufiger.

Die Krise hat wie ein „Brennglas“ auf die Organisation gewirkt und vorhandene Schwachstellen transparent gemacht.

Eine globale Pandemie, wie wir sie derzeit erleben, stellt die Organisationen vor zahlreiche Schwierigkeiten: Einbruch von Umsätzen durch vorübergehende Einstellung des Geschäftsbetriebs bzw. Ausbleiben von Kunden und deren verändertes Konsumverhalten bis hin zur Existenzbedrohung, Verzögerungen oder Unterbrechungen in der Lieferkette oder der Ausfall von Mitarbeitern (z.B. Schlüsselpositionen oder Entscheidungsträger). Neben allgemeinen Risiken lohnt auch ein Blick auf die Compliance-Risiken während eines solchen Ausnahmezustands. In diesem Zusammenhang befragten wir die Teilnehmer nach ihrer Einschätzung, ob und wie diese Situation sich auch auf die Compliance-Risikoexposition in ihrer Organisation auswirkte.

Ein Großteil der Teilnehmer (59%) schätzte die Compliance-Risikoexposition ihrer Organisation in einer solchen Ausnahmesituation als unverändert ein. Ein Grund für die Meinung der Teilnehmer zu einer abnehmenden Risikoexposition (3%) könnte sein, dass sich die Grundlage für etwaige Compliance-Verstöße (bspw. durch Organisationsschließungen oder Kurzarbeit) verringert hat.

38% der Befragten gaben an, dass die Risikoexposition gestiegen sei. Dies könnte vor allem daran liegen, dass in dieser absoluten Ausnahmesituation eine schnelle Reaktion des Managements gefordert war und akute Einschnitte in bestehende Prozesse erforderlich waren. Denkbar wäre auch, dass etwaige Prozesse und damit verbundene notwendige Kontrollen erst gar nicht eingerichtet waren. Folglich waren sich die Organisationen der Risiken zu Beginn oftmals nicht bewusst.

Die Ergebnisse sind unabhängig von Branche, Organisationsgröße oder Börsennotierung sehr ähnlich. Börsennotierte Organisationen sowie Finanzdienstleister und Industrieunternehmen gehen von einem leicht höheren Anstieg der Risiken aus als andere Organisationen.

Ausnahmesituationen erfordern außergewöhnliche und oftmals situative Entscheidungen. Für den Fall, dass etablierte Geschäftsprozesse in der Organisation vorliegen, fragten wir die Teilnehmer, wie hoch sie die Wahrscheinlichkeit der Umgehung dieser Prozesse und der internen Kontrollen in dieser speziellen Situation

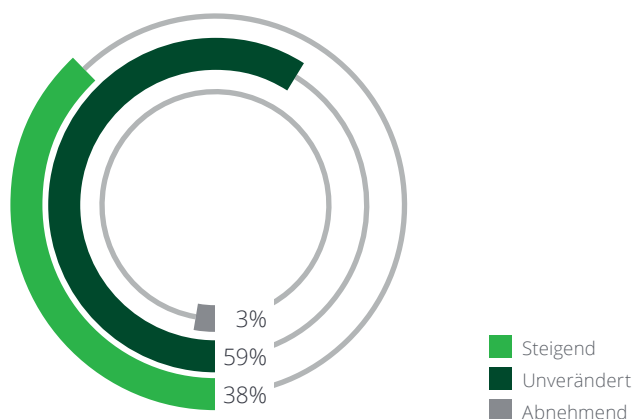
einschätzen. Beachtlich ist, dass 41% aller Befragten denken, dass während der Krise Geschäftsprozesse und interne Kontrollen umgangen wurden, um auf schnellstem Weg Entscheidungen treffen zu können (siehe Abb. 8).

Die Mehrheit der Teilnehmer (55%) bewertete eine solche Umgehung hingegen als unwahrscheinlich; 4% hielten diese Möglichkeit für ausgeschlossen. Die Auswertung zeigt außerdem, dass zwischen der Einschätzung der Risikoexposition und der Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der Umgehung von Geschäftsprozessen ein enger Zusammenhang besteht.

Die Detailauswertung in Abhängigkeit von der Organisationsgröße zeigt entgegen der Erwartung: Je größer eine Organisation ist, desto höher stufen die Befragten die Wahrscheinlichkeit ein, dass Geschäftsprozesse und interne Kontrollen umgangen werden.

### Abb. 7 – Compliance-Risikoexposition

Wie schätzen Sie die Compliance-Risikoexposition Ihrer Organisation in einer derartigen Ausnahmesituation wie der aktuellen ein? (N=339)



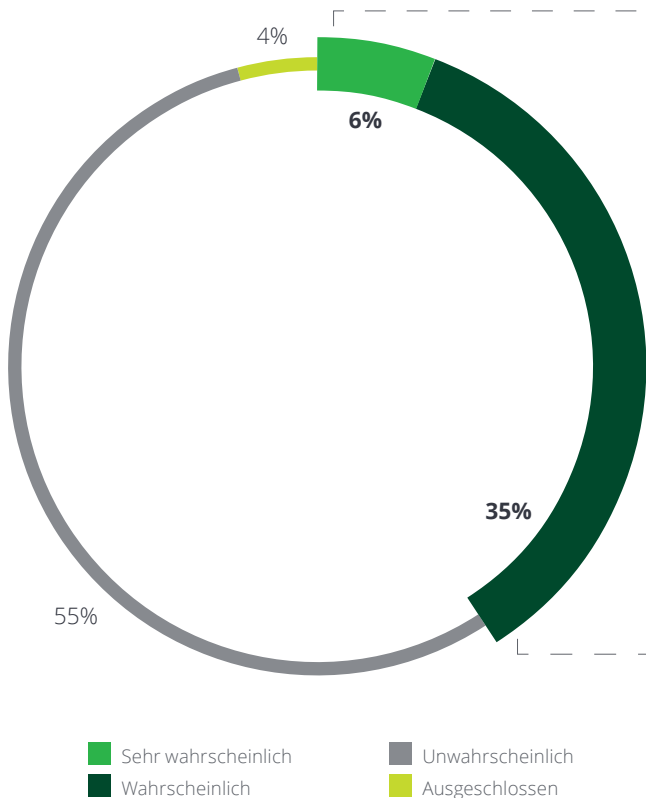
Doch wie wird mit der Umgehung von Prozessen und Kontrollen (z.B. Nicht-Einhaltung der Unterschriftenrichtlinie, fehlende Freigabe von Businesspartnern, Budgets oder Personaleinstellungen) nach einer solchen Krise umgegangen? Hierfür baten wir diejenigen Teilnehmer um eine Einschätzung, die eine Umgehung für „wahrscheinlich“ oder „sehr wahrscheinlich“ hielten. 84% dieser Befragten prognostizierten, dass die Umgehung der Geschäftsprozesse und Kontrollen im Rahmen des Verbesserungsprozesses hinterfragt und ggf. angepasst wird. Dies setzt allerdings die Existenz oder die zeitnahe Implementierung eines regelmäßigen bzw. hier anlassbezogenen Verbesserungsprozesses voraus. 13% sind zuversichtlich, dass die Umgehung vollständig zurück-

genommen wird. Dies wäre z.B. durch die nachträgliche Dokumentation und Einholung von Freigaben oder Genehmigungen vorstellbar. 4% gehen davon aus, dass eine künftige Umgehung durch den Einsatz von IT-Tools (z.B. durch Process Mining) für vergleichbare Ausnahmesituationen unmöglich gemacht wird.

Die Betrachtung nach Branchen ergab: Finanzdienstleister (21%) zeigen im Vergleich zu anderen Branchen (Industrieunternehmen 5%, öffentliche Organisationen 15%) die größte Zuversicht, dass Umgehungen vollständig zurückgenommen werden.

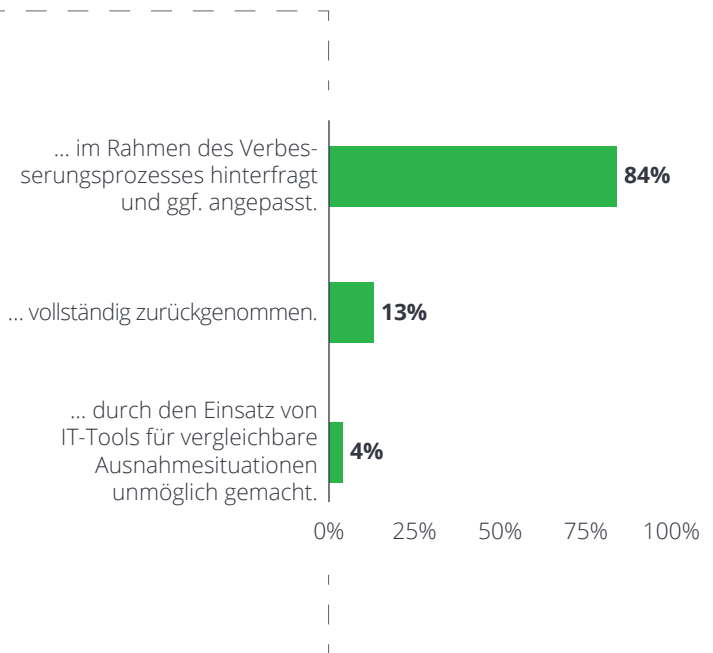
**Abb. 8 – Umgehung von Geschäftsprozessen**

Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass während der Krise in Ihrer Organisation Geschäftsprozesse und interne Kontrollen umgangen werden, um notwendige Entscheidungen möglichst schnell treffen zu können? (N=339)



**Abb. 9 – Umgehung von Geschäftsprozessen**

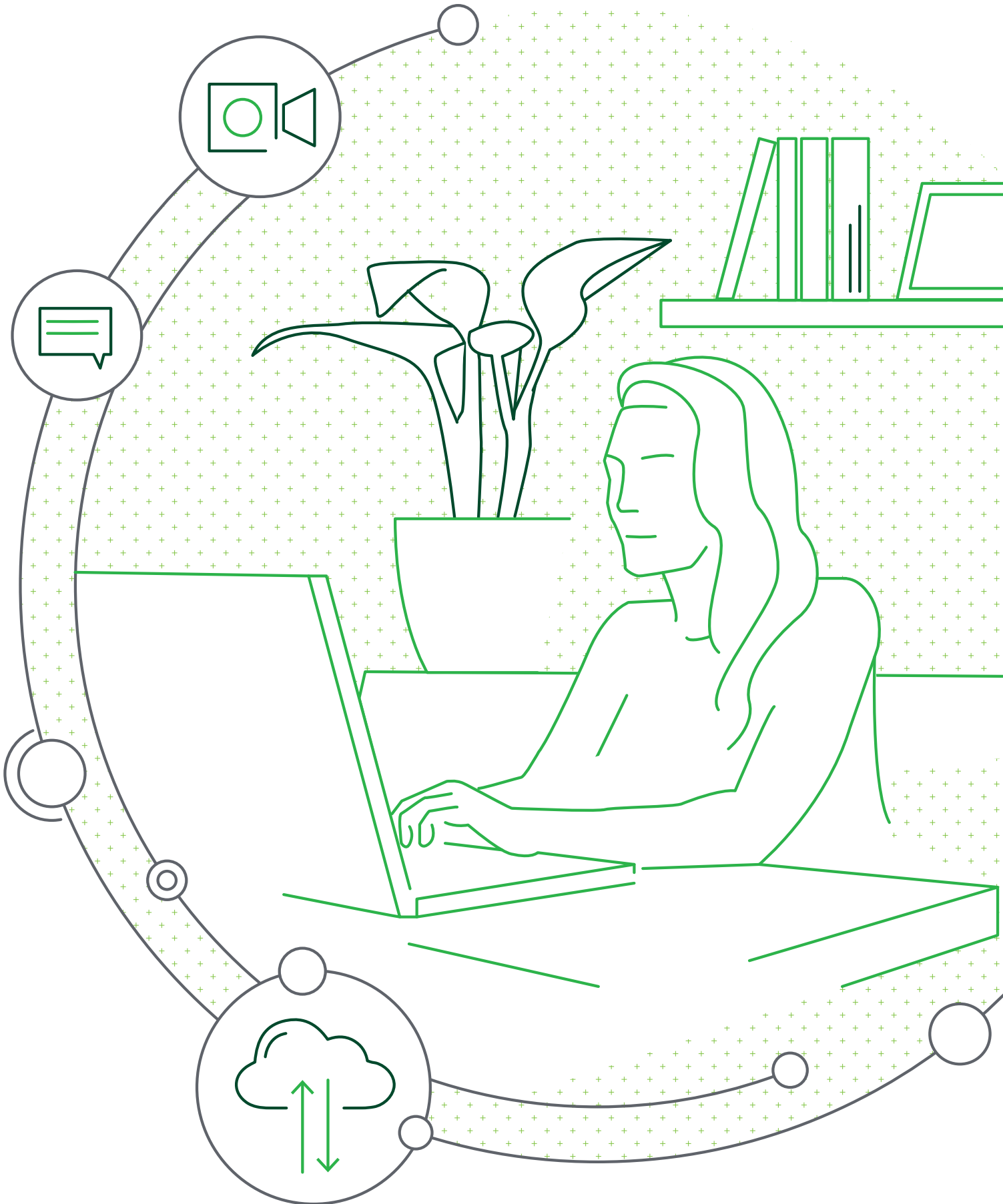
Sie haben angegeben, dass vermutlich Geschäftsprozesse und interne Kontrolle umgangen werden. Was meinen Sie? Die während der Krise vorgenommenen Umgehungen von Geschäftsprozessen und internen Kontrollen werden nach der Krise ... (N=135)



# Teil 2

# Compliance remote: Herausforderungen und Chancen während der Krise

Im Teil 2 der Studie fragten wir nach dem Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Durchführung von Compliance-Tätigkeiten sowie den Wirkungsgrad von Remote-Lösungen. In Abhängigkeit von Geschäftsmodell und Ausrichtung der Organisationen können die Auswirkungen auf die operativen Tätigkeiten unterschiedlich stark ausgeprägt sein.



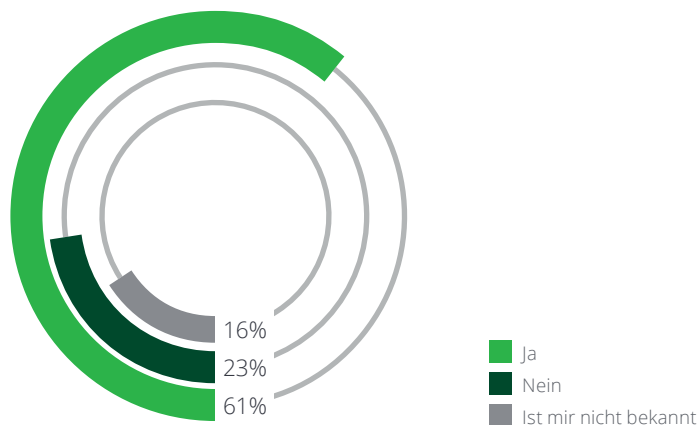
Organisationen sahen und sehen sich noch immer in diesem Jahr der Herausforderung gegenüber, Abstandsregelungen, Hygienekonzepte und Kontaktbeschränkungen für ihre Geschäftsräume und Arbeitsbereiche umzusetzen. Die Organisationen, deren Geschäftsmodell es zuließ, setzten verstärkt auf den Einsatz von Remote-Working (bspw. im Homeoffice). In vielen Bereichen ist eine vollständige Rückkehr aller Mitarbeiter in die gewohnte Arbeitsumgebung noch immer nicht erfolgt. Während für einige Organisationen schon vor COVID-19 das Remote-Working ein gängiges Instrument war, stellte es sehr viele Organisationen vor vollkommen unerwartete Herausforderungen. Die Schwierigkeit bestand nicht nur darin, kurzfristig

die notwendige Hard- und Software bereitzustellen, sondern ebenso die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sowie auch mit den Kunden zu ermöglichen und unter der Berücksichtigung von Risikoaspekten zu regeln. Die Sicherstellung von Datenschutz und Datensicherheit spielte hierbei eine erhebliche Rolle, z.B. bezüglich des Umgangs mit vertraulichen Informationen und Gesprächen (z.B. Personal- oder Kundengespräche) oder die übergangsweise Nutzung des privaten Laptops für dienstliche Zwecke aufgrund von Engpässen in der Bereitstellung von Hardware. Wir fragten die Compliance-Funktionen, wie ihre Organisation mit dieser Situation umgegangen ist.

Insgesamt gab die Mehrheit (61%) der Teilnehmer an, dass ihre Organisation Regelungen zum Umgang mit vertraulichen Informationen und zur Durchführung von vertraulichen Gesprächen außerhalb des Büros getroffen hat. Rund ein Viertel der Befragten sagte hierzu, dass keinerlei Regelungen durch ihren Arbeitgeber getroffen wurden. 16% der Compliance-Verantwortlichen teilten mit, dass ihnen nicht bekannt ist, ob eine Regelung erlassen wurde oder nicht. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass es tatsächlich keine Regelung dazu gab oder in den jeweiligen Organisationen keine ausreichend transparente Kommunikation zu den Regelungen durchgeführt wurde und somit kein effektives Richtlinienmanagement vorliegt. Erfolgen keine angemessene und wirksame Kommunikation und Verteilung von neuen Anforderungen, kann ein richtlinienkonformes Handeln nicht flächendeckend gewährleistet werden, was in Anbetracht von Compliance-Verstößen ein erhöhtes Risiko darstellt.

#### Abb. 10 – Regelungen für das Homeoffice

Hat Ihr Arbeitgeber Regelungen zum Umgang mit vertraulichen Informationen und zur Durchführung von vertraulichen Gesprächen außerhalb des Büros (z.B. Homeoffice) getroffen? (Beispiele: Verbot der Nutzung von Freisprecheinrichtungen, verpflichtende Nutzung von Sichtschutzfiltern für Computerdisplays, zusätzliche Verschlüsselung vertraulicher Daten etc.) (N=333)

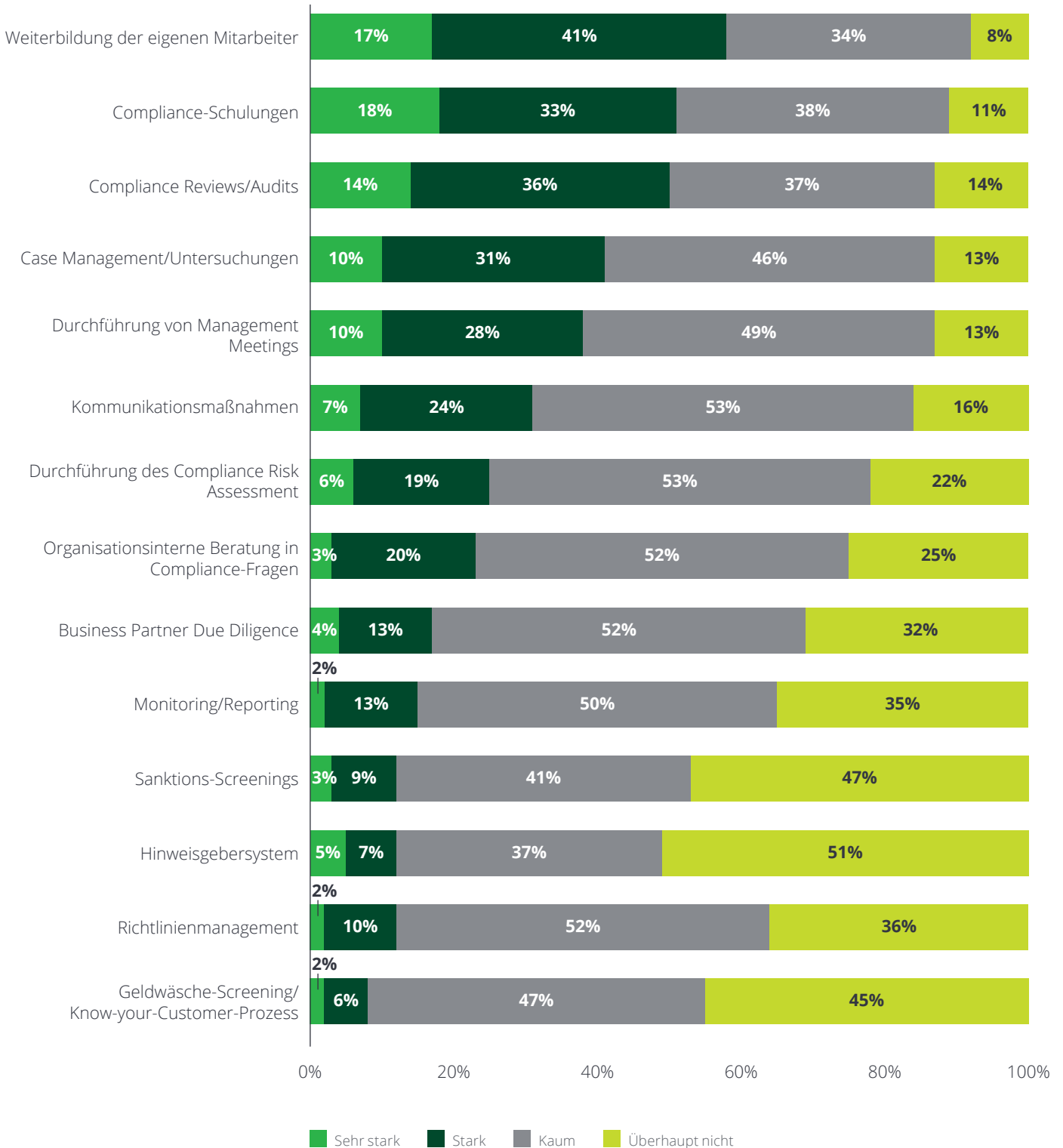


Die Ergebnisse variieren allerdings stark in Abhängigkeit von der Branche: Organisationen der Industriebranche (54%) haben deutlich seltener entsprechende Regelungen getroffen als Finanzdienstleister (76%) oder öffentliche Organisationen (74%). Vor dem Hintergrund, dass (z.B. produzierende) Industrieorganisationen aus Gründen der fehlenden Umsetzbarkeit nicht flächendeckend auf Remote-Working umstellen können, überrascht dieses Ergebnis nicht.

Die Abstandsregeln und Kontaktbeschränkungen beeinflussten bzw. beeinflussen mitunter noch immer die tägliche Arbeit in den Geschäftsräumen, aber auch im Homeoffice maßgeblich und erfordern ein Umdenken sowie ein Höchstmaß an Flexibilität aller Beteiligten. Wir baten die Teilnehmer daher einzuschätzen, wie stark sich die Krise auf ihre operativen Compliance-Tätigkeiten ausgewirkt hat. Anhand der Stärke der wahrgenommenen Auswirkungen ergibt sich die in Abb. 11 dargestellte Rangfolge.

**Abb. 11 – Auswirkung auf den Ausführungsgrad der operativen Compliance-Tätigkeiten**

Wie schätzen Sie in Ihrer Organisation die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Ausführungsgrad der operativen Compliance-Tätigkeiten ein? (Nmax=310)



Insgesamt 58% der Teilnehmer gaben an, eine starke oder sehr starke Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf die Weiterbildung der Mitarbeiter wahrgenommen zu haben. Für die Durchführung von Compliance-Schulungen wurde mit 51% eine starke oder sehr starke Auswirkung bestätigt. Die Durchführung von Präsenzs Schulungen war für viele Organisationen nur noch bedingt, unter gewissen Auflagen oder gar nicht mehr möglich. Manche Organisationen vertagten ihre Schulungen oder führten ausschließlich E-Learnings und Online-Seminare durch. Andere Organisationen stornierten ihre Schulungen, um das Budget während der Krise anderweitig einsetzen zu können.

Das Sanktions- und Geldwäsche-Screening (bzw. der Know-Your-Customer-Prozess), der Prozess zur Meldung von Hinweisen (Hinweisgebersystem) sowie das Richtlinienmanagement sind einige der Prozesse, die bereits vor der Krise in vielen Organisationen weitgehend digitalisiert waren – dies zeigte bereits unsere Studie aus dem Jahr 2018. Entsprechend bewerteten die Teilnehmer mit einer deutlichen Mehrheit, dass die Pandemie den Ausführungsgrad dieser Aufgabengebiete kaum oder überhaupt nicht beeinflusst hat.

Während die Einschätzung für die meisten Compliance-Tätigkeiten weitgehend unabhängig von der Organisationsgröße ausfiel, gaben kleine Organisationen insbesondere bei Compliance-Schulungen, Case Management/Untersuchungen und Compliance Reviews/Audits deutlich seltener an, eine starke oder sehr starke Auswirkung wahrzunehmen.

Unsere Erhebung im Jahr 2019 zeigte, dass die Anzahl an Compliance-Schulungen von der Größe der Organisation abhängt: Mit steigender Organisationsgröße werden tendenziell mehr Compliance-Schulungen durchgeführt. Im Hinblick auf dieses Ergebnis ist es einleuchtend, dass Organisationen,

die insgesamt häufiger Schulungen durchführen, einen stärkeren Einfluss auf ihre Schulungen in dieser Zeit spürten. Diese Begründung lässt sich ggf. auf die beiden weiteren Aspekte übertragen: Finden in kleinen Organisationen grundsätzlich seltener Untersuchungen oder Compliance Reviews statt, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie während der COVID-19-Pandemie durchgeführt und entsprechend von Einschränkungen betroffen waren.

Auf Branchenebene können wir feststellen, dass Organisationen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen insgesamt eine geringere Auswirkung auf ihre operativen Compliance-Tätigkeiten registrieren als Industrie- oder öffentliche Organisationen.

Ein flächendeckendes Remote-Working hat tendenziell geringere Auswirkungen auf die Durchführbarkeit der Prozesse, wenn die genannten Maßnahmen bereits vor der Krise weitgehend digitalisiert waren. Für Organisationen aus dem Bereich der Finanzdienstleister war es ggf. insgesamt einfacher möglich, auf Remote-Working umzustellen, als für Organisationen aus dem Bereich der Industrie oder des öffentlichen Sektors. Dies lässt sich vor allem durch das Geschäftsmodell von Finanzdienstleistern, welches per se einen tendenziell höheren Grad an digitalisierten Geschäftsprozessen verlangt, erklären.



Die operativen Tätigkeiten der Compliance-Funktion können von vielen internen und/oder externen Faktoren beeinflusst werden. Teilnehmer, die in der vorangegangenen Frage angaben, dass der Ausführungsgrad ihrer Compliance-Tätigkeiten „stark“ oder „sehr stark“ durch die Auswirkungen der Pandemie beeinflusst wurde, wurden gebeten, die Ursachen zu beurteilen.

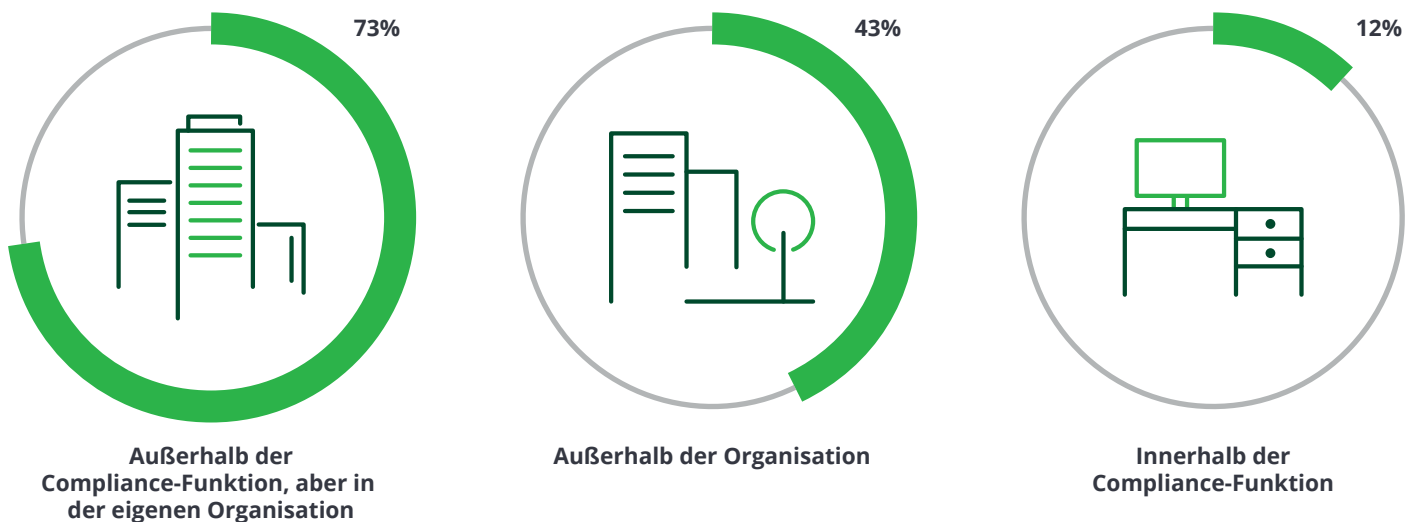
Fast drei Viertel der Teilnehmer sehen die Ursache für die starke Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf ihre operativen Compliance-Tätigkeiten tendenziell innerhalb der eigenen Organisation, jedoch außerhalb der Compliance-Funktion. An zweiter Stelle, so beurteilten dies zumindest 43% der Befragten, liegen die Ursachen zu einem eher großen Teil oder vollständig

außerhalb ihrer Organisation. 12% der Teilnehmer sahen die Ursache innerhalb der Compliance-Funktion selbst.

Vorschriften wie Abstandsregeln oder der Beschluss zur Beschränkung sozialer Kontakte gehören sicherlich zu den Ursachen, die außerhalb der Organisation liegen und einen starken Einfluss auf die operativen Compliance-Tätigkeiten ausübten. Durch diese Maßnahmen war bspw. die Durchführbarkeit von persönlichen Audits, Reviews und Präsenzs Schulungen nahezu unmöglich. Innerhalb der eigenen Organisation könnten Managementbeschlüsse zu Budgetrestriktionen oder der Einsatz von Kurzarbeit einen starken Einfluss gehabt haben.

**Abb. 12 – Ursachen für die starke Auswirkung auf den Ausführungsgrad der operativen Compliance-Tätigkeiten**

Sie haben soeben angegeben, dass die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Ausführungsgrad bestimmter operativer Compliance-Tätigkeiten sehr stark oder stark sind. In welchem Bereich liegen Ihrer Meinung nach überwiegend die Ursachen hierfür? (Nmax=242)<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Für eine bessere Übersicht ist der Anteil der Teilnehmer dargestellt, die „Zu einem eher großen Teil“ oder „Vollständig“ als Antwortmöglichkeit ausgewählt haben.

Der Bedarf an flexiblen Arbeitsmodellen, auch mit Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Work-Life-Balance, ist stärker als je zuvor. Organisationen sind gefordert, langfristig umzudenken und entsprechende Regelungen im Hinblick auf Remote-Lösungen zu treffen. Dies kann allerdings nur möglich sein, wenn übergreifende Regelungen, z.B. zum Datenschutz und zur Datensicherheit, existieren und entsprechende (IT-gestützte) Prozesse einen reibungslosen Ablauf von Compliance-Tätigkeiten gewährleisten. Weiterhin ist ausschlaggebend, inwieweit bestimmte Compliance-Tätigkeiten grundsätzlich geeignet sind, remote durchgeführt zu werden. Wir haben die Befragten daher gebeten, den Wirkungsgrad der Remote-Lösungen für ihre jeweilige Organisation einzuschätzen – unabhängig von der aktuellen Situation und der derzeitigen technischen sowie organisatorischen Durchführbarkeit der Compliance-Tätigkeiten.

Die Ergebnisse für insgesamt 14 Themenbereiche sind in Abb. 13 dargestellt und anhand des Wirkungsgrads in eine Rangfolge überführt.

Für die überwiegende Mehrheit der Themenbereiche sind sich die Teilnehmer einig, dass die Remote-Lösungen wirkungsvoll oder sehr wirkungsvoll sind. Spitzenreiter bilden hier das Richtlinienmanagement sowie das Sanktions-Screening, dicht gefolgt vom Know-Your-Customer-Prozess sowie dem Hinweisgebersystem. Dies deckt sich mit unserer Erkenntnis aus „The Future of Compliance 2018“, in der für diese Aspekte bereits ein tendenziell hoher Digitalisierungsgrad angegeben wurde. Je höher der Digitalisierungsgrad, desto weniger Auswirkungen sind auf den Ausführungsgrad der Compliance-Tätigkeiten zu verzeichnen.

Am unteren Ende der Rangfolge schätzt die knappe Mehrheit der Teilnehmer eine Remote-Lösung für Case Management/ Untersuchungen sowie Compliance Reviews/Audits als weniger oder überhaupt nicht wirkungsvoll ein. Auffällig ist vor allem, dass die Einstufung der Befragten zu den am wenigsten geeigneten Compliance-Tätigkeiten nahezu identisch ist mit den Compliance-Tätigkeiten (siehe Abb. 11), die am stärksten von den Auswirkungen auf den Ausführungsgrad betroffen waren. Das heißt: Für Tätigkeiten, die am wirkungsvollsten eingestuft werden, sind in der aktuellen Krise auch am wenigsten Einschränkungen zu verzeichnen.

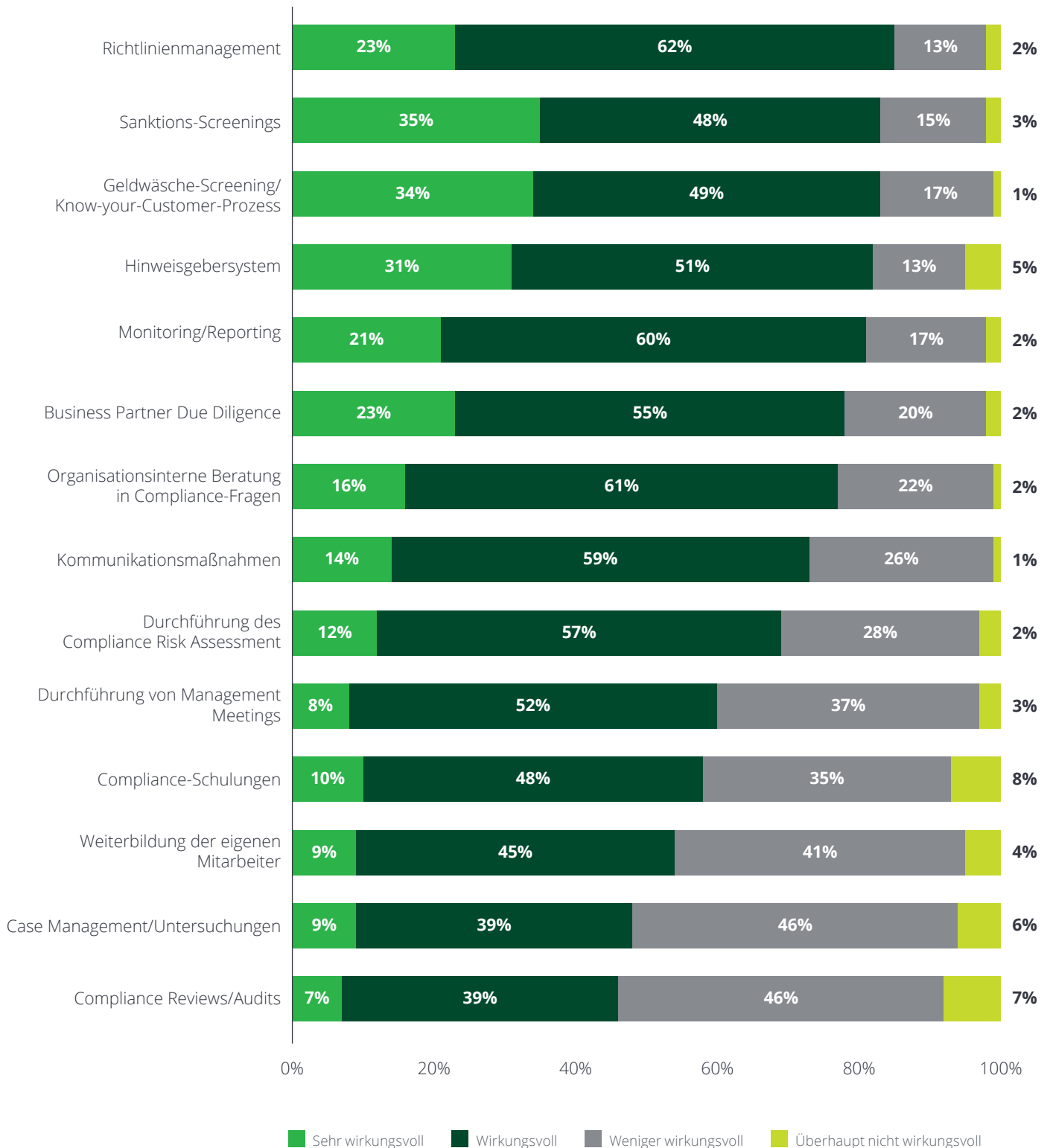
Während Teilnehmer aus öffentlichen Organisationen und Industrieunternehmen häufig ähnlich geantwortet haben, unterscheidet sich die Einschätzung der Teilnehmer aus der Finanzdienstleistungsbranche im Gegensatz dazu teils erheblich. Die Auffassung, dass die Durchführung des Compliance Risk Assessment als Remote-Lösung tendenziell wirkungsvoll ist, teilen nur halb so viele Befragte aus der Finanzdienstleistungsbranche (15%) gegenüber Teilnehmern aus Industrieunternehmen (38%) oder öffentlichen Organisationen (32%).

Für Case Management/Untersuchungen sowie Compliance Reviews/Audits schätzen die Teilnehmer aus dem Bereich Finanzdienstleistungen den Wirkungsgrad von Remote-Lösungen wesentlich höher ein als Befragte aus Industrieunternehmen und öffentlichen Organisationen.

Börsennotierte Unternehmen antworteten für die jeweiligen Themenbereiche tendenziell häufiger mit „Wirkungsvoll“ oder „Sehr wirkungsvoll“ als nicht-börsennotierte Unternehmen.

**Abb. 13 – Wirkungsgrad der Remote-Lösungen**

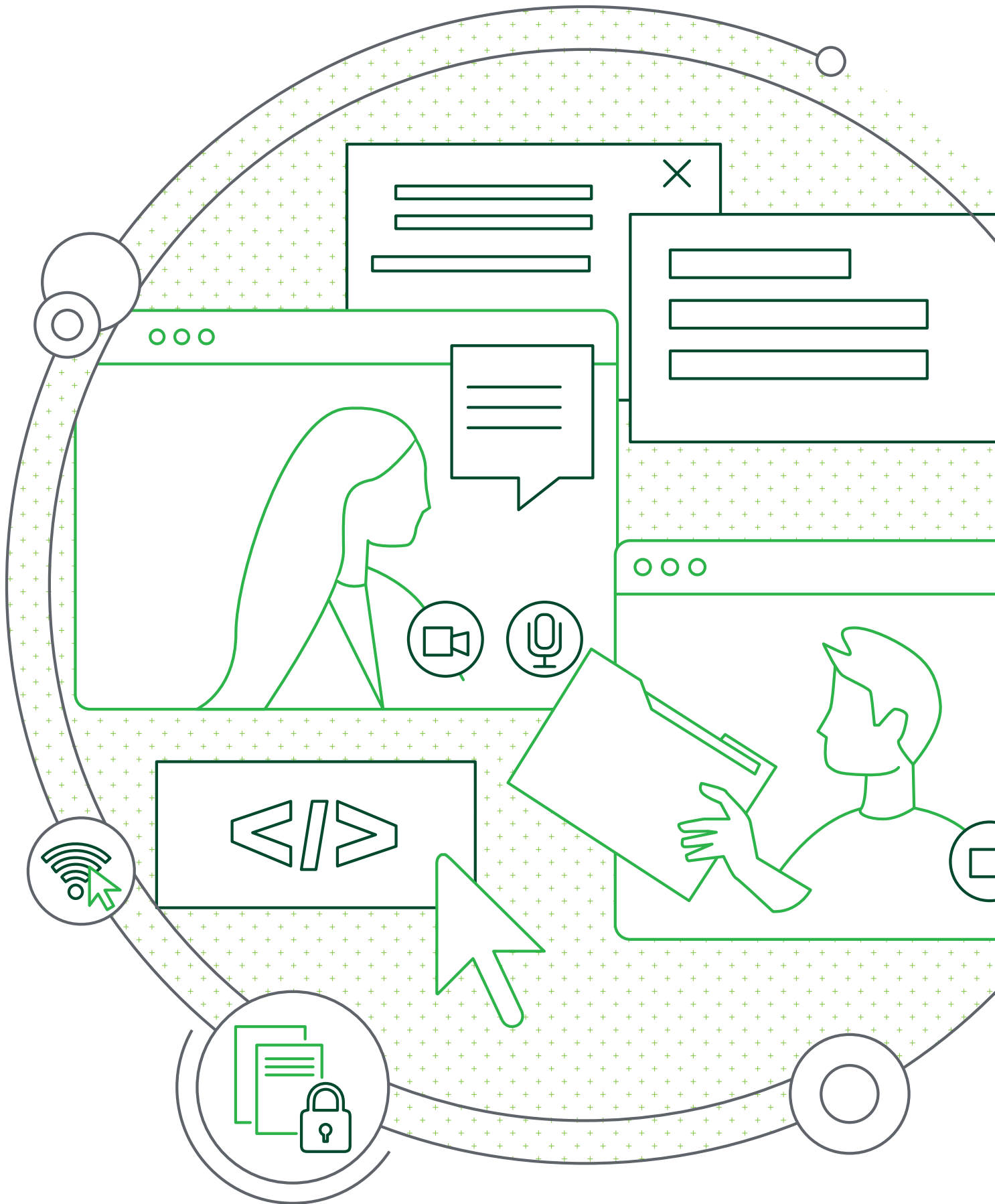
Durch die aktuelle Situation werden viele Tätigkeiten remote durchgeführt. Wie schätzen Sie grundsätzlich, unabhängig von der derzeitigen Durchführbarkeit, den Wirkungsgrad der Remote-Lösung in Ihrer Organisation ein? (Nmax=280)



# Teil 3

## Compliance nach der Krise: Der Blick in die Zukunft

Die derzeitige Ausnahmesituation bietet Chancen und Risiken, die die Tätigkeiten der Compliance-Funktionen potenziell beeinflussen und verändern. Erste Trends sind schon heute absehbar. Ein Großteil der Teilnehmer ist der Meinung, dass die Notwendigkeit zur Digitalisierung ihrer Compliance-Tätigkeiten durch die COVID-19-Pandemie bekräftigt wurde.



Die COVID-19-bedingte Ausnahmesituation ruft Veränderungen in der Gesellschaft und den Organisationen hervor. Wie werden Organisationen, insbesondere die Compliance-Funktion, nach der Krise aussehen? Wird sich die Art und Weise, wie Compliance-Tätigkeiten ausgeführt werden, mittelfristig ändern? Wie steht es um die Themen Datenschutz und Datensicherheit? Gemeinsam mit den Teilnehmern der Studie wagen wir einen ersten Blick in die Zukunft. Neben der Analyse möglicher Chancen und Risiken, damit auch der Verschiebung von Risikofeldern, rückt auch die Rolle der Compliance-Kultur in den Fokus der folgenden Erläuterungen.

Zunächst beurteilten die Teilnehmer die Auswirkungen der Pandemie auf ihre Organisation und diese im Anschluss insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung. Dabei

ist positiv hervorzuheben, dass 94% der Befragten nicht den Eindruck gewonnen haben, die Compliance-Funktion sei um einige Jahre zurückversetzt worden. 67% stimmten der Aussage voll zu bzw. eher zu, dass die COVID-19-Pandemie in ihrer Organisation keine wahrnehmbare Auswirkung auf die Compliance-Funktion hat. Insgesamt könnte diese Einschätzung auch als widersprüchlich wahrgenommen werden, da bereits in vorangegangenen Fragen festzustellen war, wie stark Organisationen zum Teil von der Krise betroffen waren. Für künftige Entwicklungen der Compliance-Funktion erwarten diese Teilnehmer jedoch scheinbar keine wahrnehmbaren Auswirkungen.

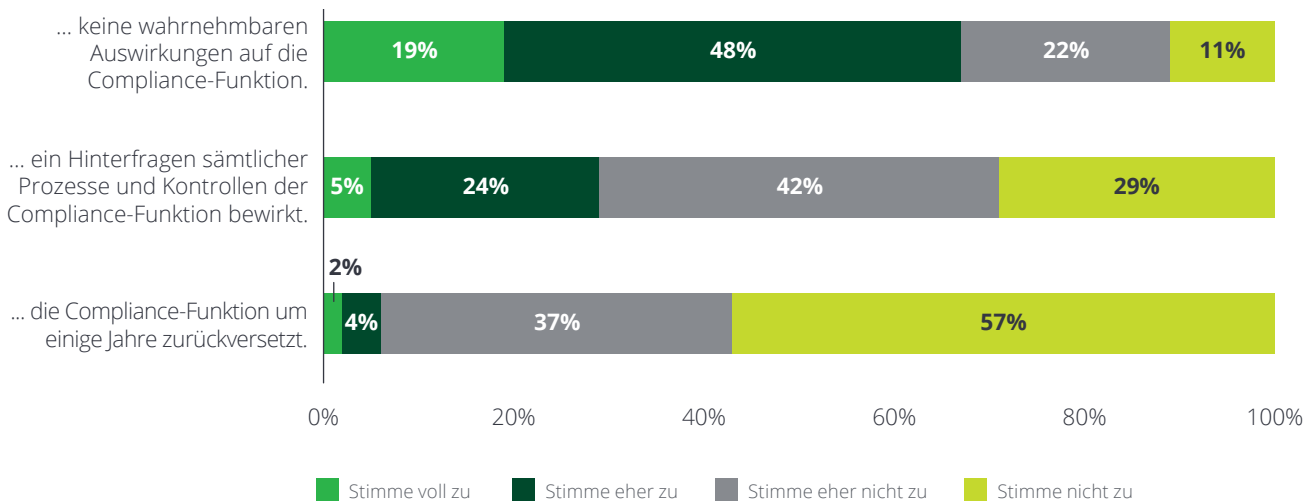
Die Detailauswertung zeigt, dass der Grad der Auswirkung der Krise mit der Organisationsgröße zusammenhängt. Insgesamt

scheinen die Compliance-Verantwortlichen in großen Organisationen den Einfluss der Krise tendenziell stärker zu spüren: Denn während bei kleinen Organisationen 73% der Aussage tendenziell zustimmten, keine wahrnehmbaren Auswirkungen zu spüren, waren es bei mittelgroßen noch 68% und bei großen Organisationen lediglich 58%.

29% der Teilnehmer stimmten der Aussage eher oder voll zu, dass die COVID-19-Pandemie ein Hinterfragen sämtlicher Prozesse und Kontrollen ihrer Compliance-Funktion bewirkt hat. Unter Berücksichtigung vieler neuer Prozesse und neuer Situationen könnte eine Überprüfung der Kontrollumgebung von Vorteil sein bzw. sollte diese regelmäßig erfolgen.

**Abb. 14a - Auswirkungen der COVID-19-Pandemie - allgemein**

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen bezüglich der COVID-19-Pandemie: Die COVID-19-Pandemie hat in meiner Organisation ... (Nmax=293)



Wie bereits an einigen Stellen erwähnt, spielt der Digitalisierungsgrad im Rahmen dieser Ausnahmesituation eine außerordentlich maßgebende Rolle. Das Remote-Working hat in vielen Organisationen gezeigt, welche Prozesse bereits ausreichend digitalisiert sind und in welchen Bereichen es noch Potenzial oder Nachholbedarf gibt. Dies wird durch die Ergebnisse der Befragung abermals deutlich.

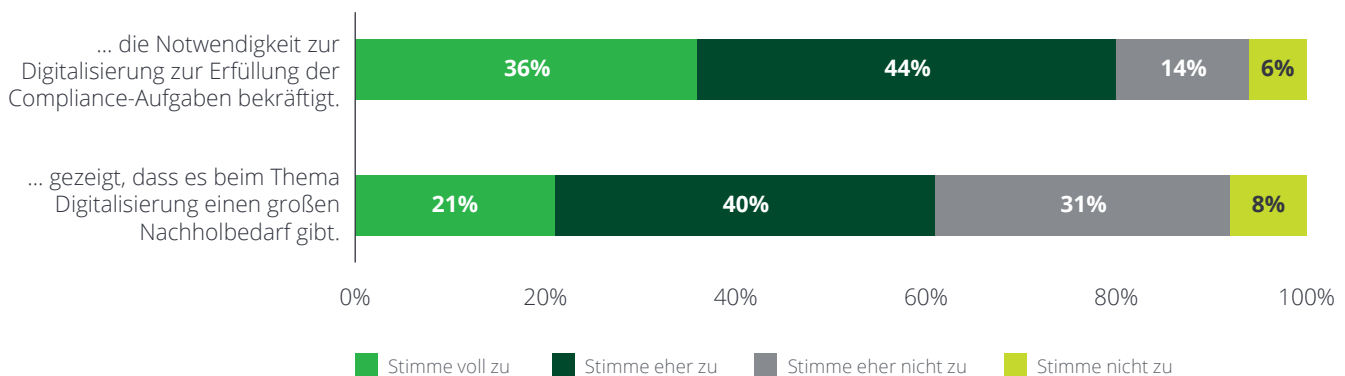
80% der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Notwendigkeit zur Digitalisierung ihrer Compliance-Tätigkeiten durch die COVID-19-Pandemie bekräftigt wurde. Gleichzeitig stellten 61% fest, dass die Pandemie einen großen Nachholbedarf beim Thema Digitalisierung in ihrer Organisation verdeutlicht hat.

Viele Organisationen sehen die Notwendigkeit zur Digitalisierung und ihren diesbezüglichen Nachholbedarf allerdings nicht erst seit der diesjährigen Ausnahmesituation. Bereits durch unsere Erhebun-

gen der vergangenen drei Jahre zeigte sich, dass die Digitalisierung aus Sicht der Teilnehmer als größte künftige Herausforderung eingestuft wurde (siehe „The Future of Compliance“ der Jahre 2017 bis 2019). Die Organisationen, die die Digitalisierung schon in den vergangenen Jahren als aktuelle Herausforderung angenommen haben, hatten in der diesjährigen Ausnahmesituation zweifelsfrei einen Vorteil bei der flächendeckenden Umstellung auf das Remote-Working. Es bleibt abzuwarten, ob es tatsächlich einen deutlichen Fortschritt im Bereich der Digitalisierung geben wird und ob diese „künftige“ Herausforderung nun viel stärker als eine „aktuelle“ Herausforderung angegangen wird.

**Abb. 14b – Auswirkungen der COVID-19-Pandemie – Digitalisierung**

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen bezüglich der COVID-19-Pandemie: Die COVID-19-Pandemie hat in meiner Organisation ... (Nmax=296)



Im Rahmen unserer Befragungen in den vergangenen Jahren wurde die Compliance-Kultur innerhalb der Organisation ebenfalls konstant als eine der größten Herausforderungen für die Compliance-Funktion genannt (siehe „The Future of Compliance“ der Jahre 2017 bis 2019). Die diesjährige Ausnahmesituation scheint diese Herausforderung für einige Organisationen noch vergrößert zu haben.

Erfreulich ist, dass die deutliche Mehrheit der Teilnehmer angab, keine Veränderung der Compliance-Kultur aufgrund eines möglicherweise existenziellen Drucks auf die Organisation zu erwarten. 11% hingegen gehen von einer Verbesserung der Compliance-Kultur aus. Steht dieses Ergebnis im Widerspruch zu den Einschätzungen der Teilnehmer bezüglich einer Umgehung der Geschäftsprozesse und Kontrollen während der Krise (siehe Abb. 8) sowie zu ihrer Erwartung einer künftig steigenden Risikoexposition (siehe Abb. 16)? Für das

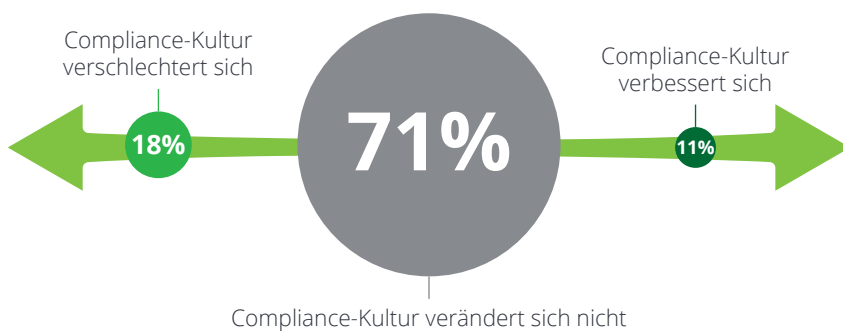
Antwortverhalten können möglicherweise folgende Erklärungsansätze gefunden werden: Zum einen gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass die umgangenen Prozesse und Kontrollen hinterfragt und ggf. angepasst oder vollständig zurückgenommen werden. Zum anderen kann eine gestiegene Risikoexposition durchaus auf Umstände zurückzuführen sein, die die Compliance-Kultur selbst nicht berühren. Hierzu zählt bspw. eine höhere Risikoexposition bei den Themen Datenschutz und Datensicherheit, welche allein auf den verstärkten Einsatz des Remote-Working zurückzuführen ist. Darüber hinaus ist eine höhere Risikoexposition durch externe Einflüsse denkbar, die ebenfalls nicht zwingend zu einer Verschlechterung der Compliance-Kultur führen muss.

18% der Teilnehmer erwarten hingegen eine Verschlechterung der Compliance-Kultur. Kleine Organisationen sind insgesamt etwas positiver gestimmt: Hier gehen

11% von einer Verschlechterung der Compliance-Kultur aus, wohingegen Befragte aus mittelgroßen und großen Organisationen dies doppelt so häufig erwarten (22% und 23%). Je größer die Organisation ist, desto mehr muss vermutlich künftig an der Compliance-Kultur gearbeitet werden. Dies liegt jedoch nicht in der alleinigen Verantwortung der Compliance-Verantwortlichen, sondern wird maßgeblich durch die Führungsebene („Tone from/at the top/middle“), aber auch durch jeden einzelnen Mitarbeiter geprägt. Die Organisationskultur sowie die Compliance-Kultur stellen einen wichtigen Anker für integriertes Verhalten sowie für die Prävention und Aufdeckung von Verstößen dar (siehe hierzu auch Abb. 24 aus „The Future of Compliance 2019“).

### Abb. 15 – Auswirkungen auf die Compliance-Kultur

Haben Sie das Gefühl, dass sich die Compliance-Kultur unter dem möglicherweise existenziellen Druck auf Ihre Organisation verändert? (N=291)





Krisenbedingte Eingriffe in Prozesse können unter Umständen zu einer Änderung der Risikoexposition und ggf. zu einer dadurch bedingten Verschiebung der Risikofelder führen. Neue Risiken müssen entsprechend identifiziert, bewertet und regelmäßig überwacht, somit im Rahmen der turnusgemäßen Durchführung von Compliance Risk Assessments berücksichtigt werden. 38% der Befragten gehen davon aus, dass die Risikoexposition durch die Ausnahmesituation steigt bzw. gestiegen ist (siehe Abb. 7). In welchen konkreten Compliance-Risikofeldern die Befragten mit einem Anstieg von möglichen Compliance-Verstößen rechnen, zeigen folgende Ergebnisse.

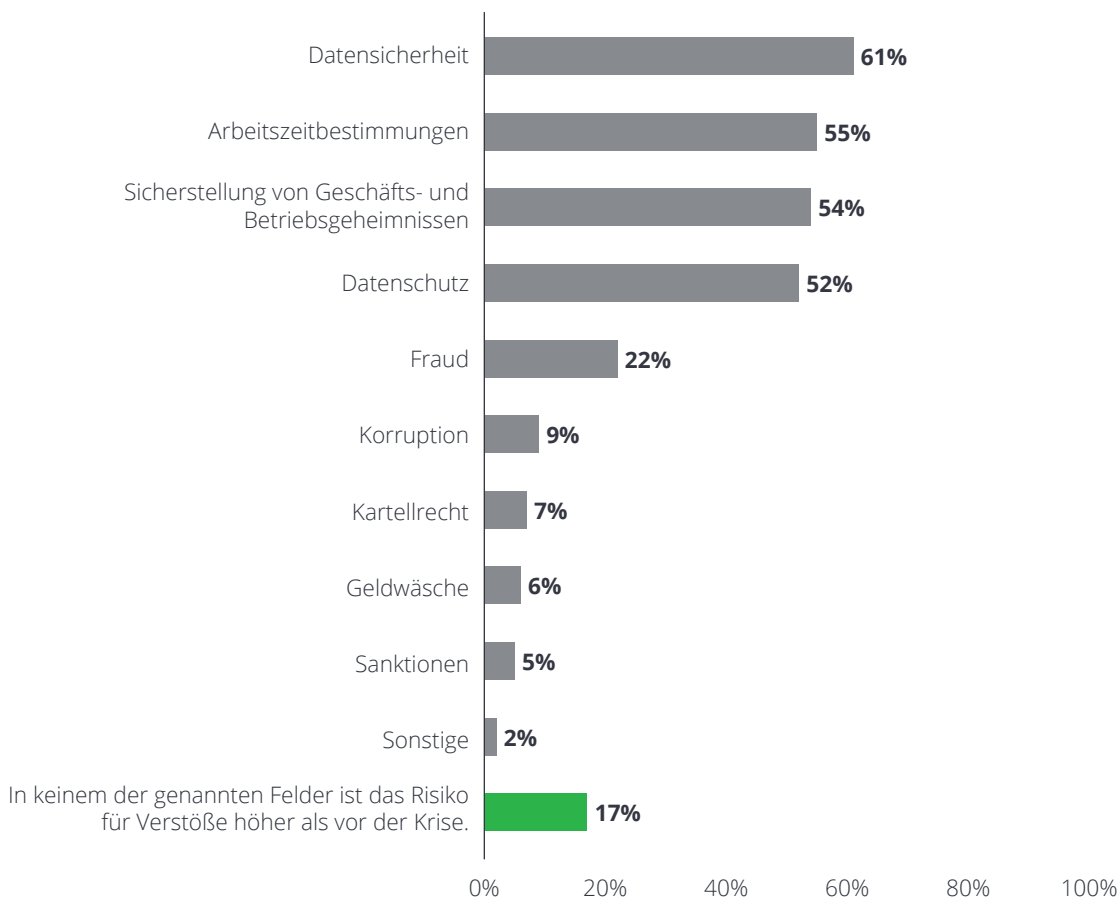
Erwartungsgemäß schätzen die Teilnehmer die Risikoexposition für diejenigen Risikofelder höher ein, für die es einen unmittelbaren Zusammenhang zu Maßnahmen aus der diesjährigen Sondersituation gibt: Die Nennung der Datensicherheit (61%), des Datenschutzes (52%) sowie der Sicherstellung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen (54%) kann auf den erhöhten Einsatz des Remote-Working zurückgeführt werden. Insbesondere Organisationen, die auch nach der COVID-19-Pandemie vermehrt Remote-Working einsetzen werden, müssen sich mit diesen Aspekten auseinandersetzen und den „neu“ entstehenden Risiken entgegenwirken. Eine zielgerichtete Anpassung des Compliance-Programms,

um einer höheren Risikoexposition präventiv entgegenzuwirken, stellt nur eine von vielen möglichen Reaktionen dar. Ein stetiges Hinterfragen von Maßnahmen, Prozessen und Kontrollen ist dabei unerlässlich.

Auch das Risikofeld der Arbeitszeitbestimmung (55%) wird durch das Remote-Working beeinflusst. Eine räumliche und oftmals zeitliche Trennung von Berufs- und Privatleben war für viele Mitarbeiter zeitweise fließend, eine deutliche Abgrenzung oftmals schwer. Geht es um die Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten, ist ein hohes Vertrauen in die Integrität der Mitarbeiter vorauszusetzen.

**Abb. 16 – Höheres Risiko für künftige Verstöße**

In welchen Compliance-Risikofeldern ist nach Ihrer Einschätzung die Wahrscheinlichkeit für künftige Verstöße in Ihrer Organisation höher als vor der Krise? (N=294; Mehrfachnennungen möglich)



Stehen Organisationen unter einem existenziellen Druck, könnte das Risiko steigen, dass Organisationsmitglieder zu verschiedensten Mitteln greifen, um ihre Organisation „über Wasser zu halten“. 22% der Teilnehmer schätzten zumindest, dass im Risikofeld Fraud die Compliance-Verstöße in ihrer Organisation durch die Krise angestiegen sein könnten. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch ein Anstieg der Gefahr korrupter Handlungen durch Businesspartner, die stark von der Krise betroffen und womöglich finanziell geschädigt sind. Finanzielle Engpässe können dabei nicht nur der Grund für eine erhöhte Korruptionsgefahr sein, sondern auch für einen erwarteten Anstieg von Verstößen im Bereich Fraud.

Die Detailauswertung nach Branchen zeigt, dass 30% der Finanzdienstleister ein erhöhtes Fraud-Risiko sehen, wohingegen 24% der Teilnehmer aus öffentlichen Organisationen und 19% der Industrie-

unternehmen diese Auffassung teilen. Börsennotierte Unternehmen nannten die jeweiligen Risikofelder prinzipiell häufiger als die nicht-börsennotierten Unternehmen und erwarten für sich somit insgesamt eine höhere Risikoexposition.

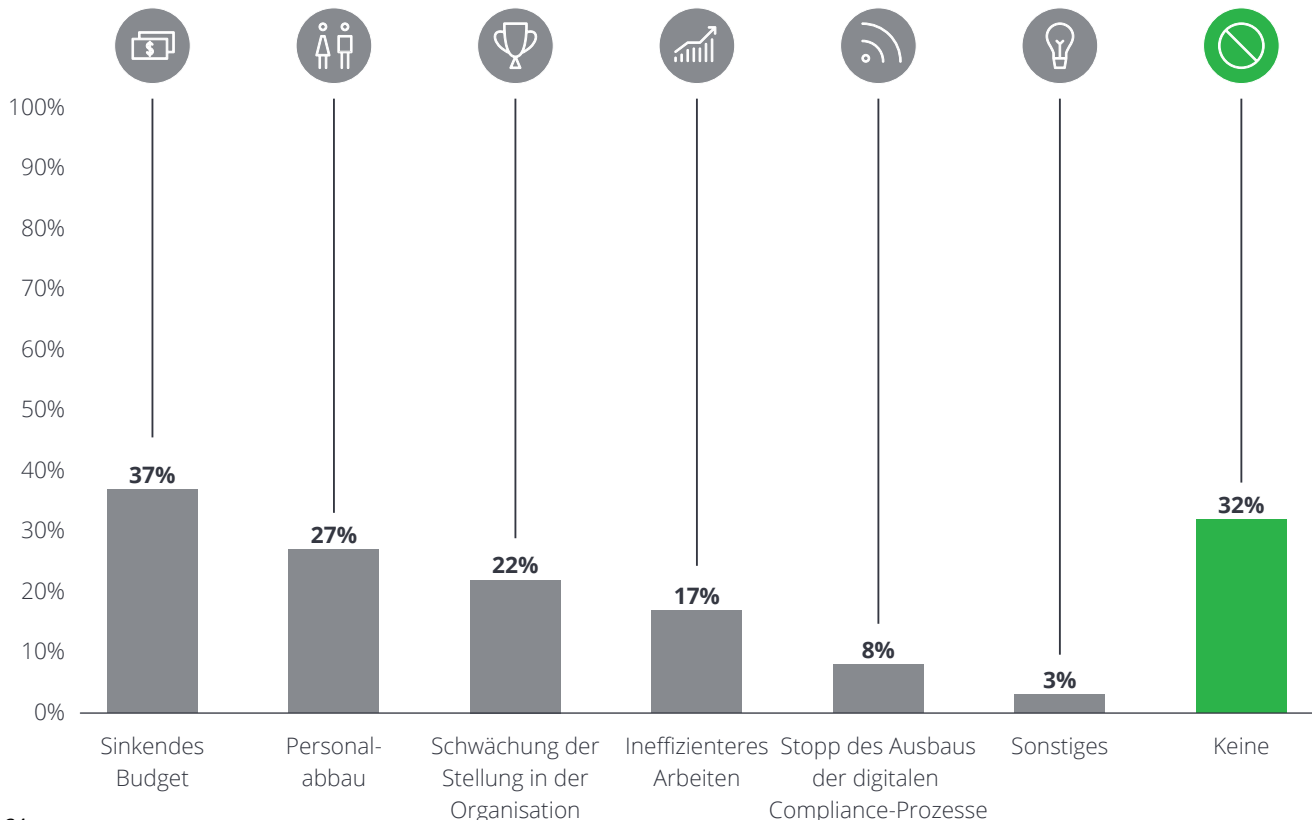
Nachdem die Teilnehmer ihre Einschätzung zu den künftigen Compliance-Risiken geteilt haben, fragten wir sie nach allgemeinen Risiken, die sie als Resultat der diesjährigen Ausnahmesituation für ihre Compliance-Funktion erwarten.

Das größte Risiko sehen die Teilnehmer in einem sinkenden Budget (37%), gefolgt von einem möglichen Personalabbau (27%) sowie der Schwächung der Compliance-Stellung innerhalb der Organisation (22%). Ein ineffizienteres Arbeiten wird von 17% der Teilnehmer befürchtet. 8% sehen das Risiko, dass der Ausbau der digitalen Compliance-Prozesse gestoppt wird, z.B. aufgrund einer Neubewertung von Prio-

ritäten oder einer Verschiebung der ggf. knappen Kapazitäten und monetären Ressourcen. Durch Budgetrestriktionen, die von vielen Organisationen zu Beginn der COVID-19-Pandemie angeordnet wurden, könnte einerseits die Weiterentwicklung des Compliance-Programms sowie relevanter Compliance-Themengebiete gehemmt oder sogar vorerst vollkommen gestoppt sein. Andererseits könnte gerade deshalb eine Weiterentwicklung des Compliance-Programms und der damit verbundenen Maßnahmen in den Fokus gerückt sein.

**Abb. 17 - Risiken aus der COVID-19-Pandemie**

Welche möglichen Risiken für die Compliance-Funktion ergeben sich mit Blick auf Ihre Organisation aus heutiger Sicht aus dieser Krise? (N=286; Mehrfachnennungen möglich)



32% der Teilnehmer berichteten, keine Risiken aus der diesjährigen Krise für ihre Compliance-Funktion zu erwarten. Teilnehmer aus kleinen Organisationen trafen diese Einschätzung mit 41% dabei häufiger als Compliance-Verantwortliche aus mittelgroßen (33%) oder großen Organisationen (20%).

Deutlich mehr Befragte gaben an, keine Risiken zu sehen (32%) als keine Chancen zu erwarten (11%; vgl. Abb. 18). Gegebenenfalls unterschätzen die Studienteilnehmer jedoch die künftige Risikoexposition.

Neben den vielen Herausforderungen zeigt die derzeitige Situation auch viele Chancen auf, die Organisationen nutzen können. Krisen bieten das Potenzial, Schwachstellen und mögliche Verbesserungen aufzudecken. So haben wir die Teilnehmer abschließend gefragt, ob und in welchen Bereichen sie Chancen sehen, die sich aus ihrer Sicht aus der Gesamtsituation ergeben.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Vorjahresstudie war, dass Digitalisierung und Automatisierung des Compliance-Managements noch in den Kinderschuhen stecken. Die Antworten auf die Frage, welche Chancen die aktuelle Krise für die Compliance-Funktion bringen könnte, bestätigt dieses Ergebnis aus dem Vorjahr erneut. Insgesamt fast 80% der Teilnehmer sehen den Ausbau der digitalen Compliance-Prozesse als größte Chance. Je größer die Organisation ist, desto häufiger wird dies als Chance gesehen. Als zweitgrößte Chance (51%) wird das effizientere Arbeiten bewertet. 58% der Finanzdienstleister nennen effizienteres Arbeiten als Chance, während dies nur 37% der öffentlichen Organisationen so bewerten.

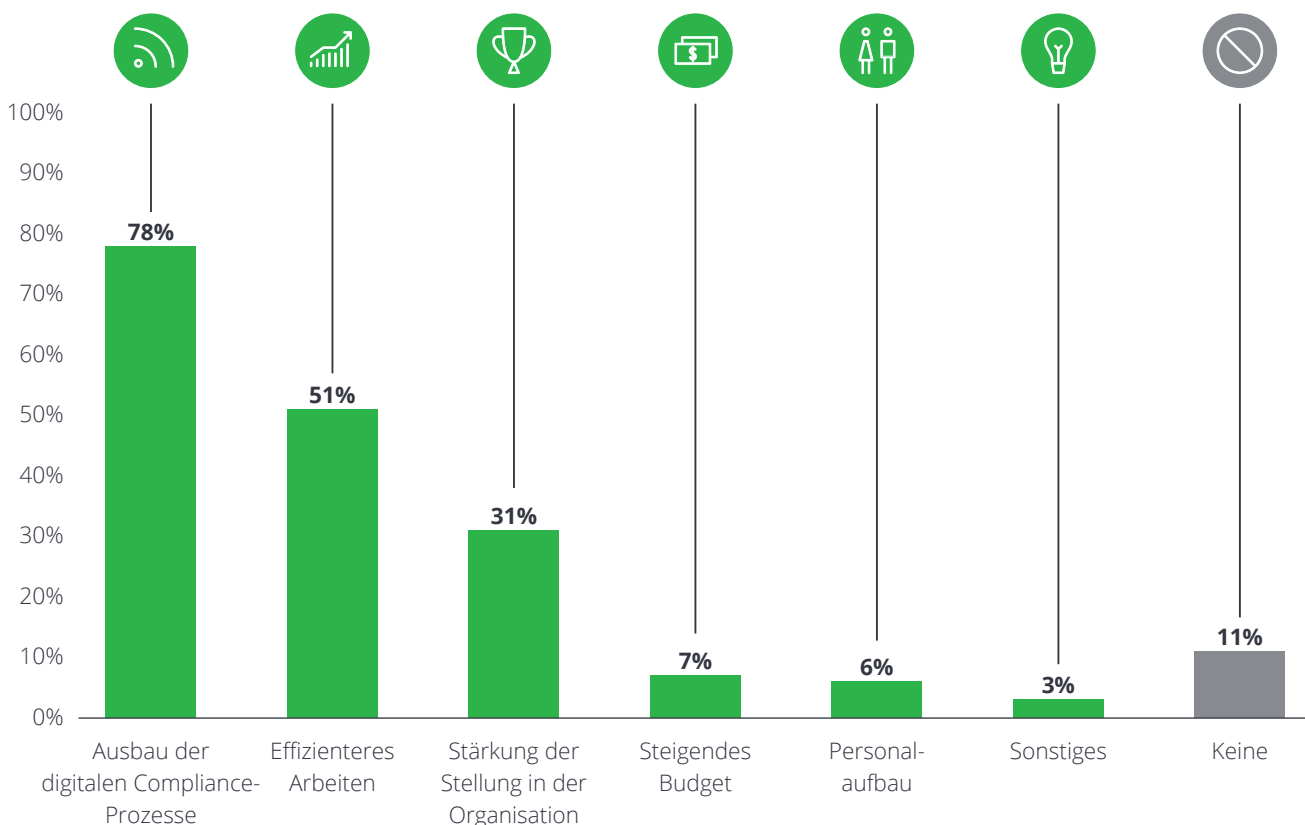
Darauffolgend, als drittgrößte Chance, steht die Stärkung der Stellung der Compliance-Funktion in der Organisation (31%). Je kleiner die Organisation ist, desto eher wird davon ausgegangen, dass

die Compliance-Funktion an Bedeutung gewinnt. Ein steigendes Budget wurde lediglich von 7% der Teilnehmer als wahrscheinlich erachtet, wobei mit sinkender Organisationsgröße die Hoffnung auf ein steigendes Budget stieg. Kleine Organisationen haben diese Antwortmöglichkeit zu 11% gewählt, während mittelgroße Organisationen zu 6% und große Organisationen zu 4% ein steigendes Budget erwarten.

**Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse unserer diesjährigen Studie, dass die Compliance-Funktion nicht nur im alltäglichen Geschäft eine wichtige Stütze ist, um u.a. das richtlinienkonforme und ethische Verhalten der Organisationsmitglieder zu fördern, sondern auch in Krisenzeiten eine wichtige Säule der Organisationsführung darstellt.**

### Abb. 18 – Chancen aus der COVID-19-Pandemie

Welche möglichen Chancen für die Compliance-Funktion ergeben sich mit Blick auf Ihre Organisation aus heutiger Sicht aus dieser Krise? (N=293; Mehrfachnennungen möglich)



# 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?

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

# Corporate Governance 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.

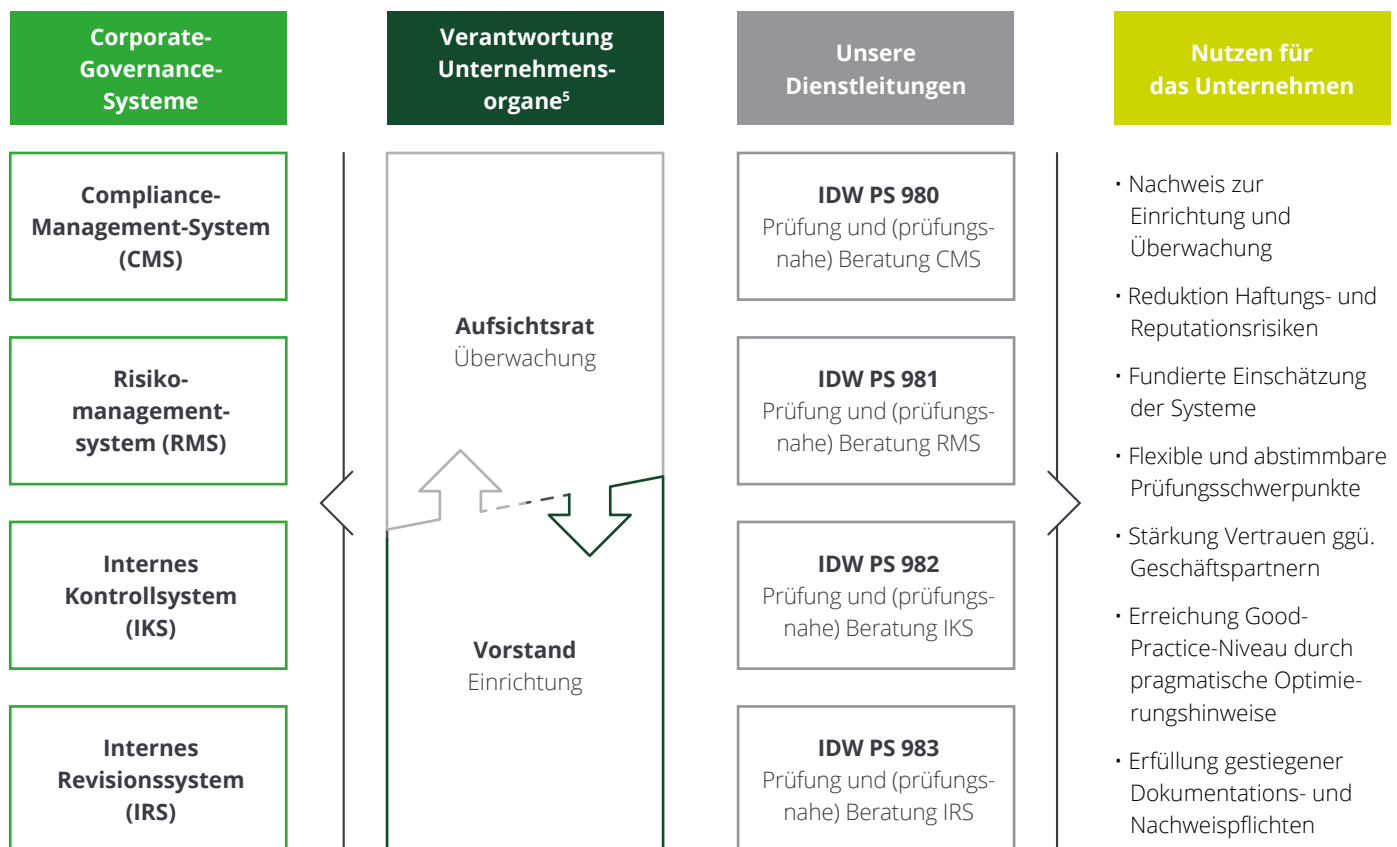
Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien sehen sich einer dynamischen und komplexen Geschäftswelt gegenüber. Unternehmen verändern sich durch Unter-

nehmenstransaktionen, 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 Corporate

Governance 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 Revisionsysteme an.

**Let's build Good Governance.**

**Abb. 19 – Ausgewählte Dienstleistungen im Überblick**



<sup>5</sup> Konkretisierung von Verantwortung und Pflichten durch § 107 Abs. 3 AktG erfolgt.

# Ihre Ansprechpartner



**Markus Link**

Partner, Leiter Business Assurance  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)69 75695 6818  
mlink@deloitte.de



**Jan Bracke**

Senior Manager  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)30 25468 5616  
jbracke@deloitte.de



**Amelie Michelitsch**

Senior Managerin  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)40 32080 4451  
amichelitsch@deloitte.de



**Christin Wöhler**

Senior  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)30 25468 495  
chwoehler@deloitte.de



**Sabrina Wolf**

Professional  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)69 75695 6236  
sawolf@deloitte.de



**Lisa Tschöpe**

Professional  
Corporate Governance Assurance  
Tel: +49 (0)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](http://www.deloitte.com/de/CGA).



# Deloitte.

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

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

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.