

Deloitte.

**VERTRIEBS
MANAGER**

COMPLIANCE  **MANAGER**


Quadriga
Hochschule



The Future of Compliance 2019
Herausforderungen und Trends

The Future of Compliance 2019	04
Executive Summary	06
Studiendesign und Teilnehmerstruktur	10
Teil 1 Compliance-Management im Vertrieb	14
Teil 2 Compliance-Management – Zahlen und Trends	28
Ihre Ansprechpartner	46

The Future of Compliance 2019

Auch in diesem Jahr ist die Fortsetzung unserer Studienreihe The Future of Compliance wieder auf sehr großes Interesse gestoßen.

Über 500 Compliance-Verantwortliche haben ihren Beitrag geleistet und ermöglichen so den weiteren Austausch zu aktuellen Themen und gegenwärtigen sowie zukünftigen Herausforderungen im Compliance-Umfeld. Durchgeführt wurde die Studie zwischen dem 22. Mai und dem 26. Juni 2019 von Deloitte in Kooperation mit dem Compliance Manager Magazin – erstmals auch dem Vertriebsmanager Magazin – sowie der Quadriga Hochschule Berlin.

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

Die Bedeutung von Compliance sowie die durch die Compliance-Organisation aufgesetzten Maßnahmen haben über die letzten Jahre stark zugenommen. Für das operative Geschäft – und somit stellvertretend für Vertriebsmanager – können diese Maßnahmen oftmals Unterstützung und gefühlte Belastung zugleich sein. Entsprechend ambivalent fällt manchmal die Meinung zum unternehmensinternen Compliance-Management aus.

In diesem Jahr sind wir daher neue Wege gegangen: Neben der Befragung der Compliance-Verantwortlichen haben

wir zusätzlich zu dieser Erhebung eine parallele Befragung unter Vertriebsmanagern durchgeführt, für die wir fast 400 Teilnehmer gewinnen konnten. Ziel dieser Neuerung ist, die Wahrnehmung von Compliance-Maßnahmen gleichzeitig durch Compliance-Verantwortliche und Vertriebsmanager zu erfassen. Mittels Online-Fragebogen wurden Daten zu den folgenden Themenbereichen erhoben:

- Teil 1 | Compliance-Management im Vertrieb
- Teil 2 | Compliance-Management – Zahlen und Trends

Dieses Vorgehen ermöglicht es uns, sowohl Entwicklungen und Trends im Compliance-Management als auch deren Wahrnehmung durch das operative Geschäft näher zu beleuchten. Zusätzlich können Ihnen als Leser¹ die Ergebnisse der diesjährigen Studie als Benchmark dienen: Wie umfangreich ist meine Compliance-Organisation im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Größenordnung? Wo steht meine Compliance-Organisation hinsichtlich der Personalausstattung und des verfügbaren Budgets?

Seien Sie darüber hinaus gespannt auf die Ergebnisse der Befragung der Vertriebsmanager sowie unserer Gegenüberstellung der Einschätzungen von Compliance-

Organisationen und Vertriebsabteilungen: Wie beurteilen Vertriebsmanager im Allgemeinen die Unterstützung durch ihre Compliance-Organisation für das operative Vertriebsgeschäft? Wie praxisrelevant sind die Compliance-Regelungen für den Arbeitsalltag? Bietet Ihre Compliance-Organisation ausreichend Unterstützung bei den Belangen Ihrer Vertriebsabteilung?

Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen möchten wir Ihnen mit der vorliegenden Studie zur Seite stehen.

Basierend auf den Ergebnissen aus dem letzten Jahr wurden neue Schwerpunktthemen festgelegt, um neue Trends und zeitgleich Entwicklungen des Berufsfeldes sowie Herausforderungen zu ermitteln.

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

Florian Maciua

Deloitte

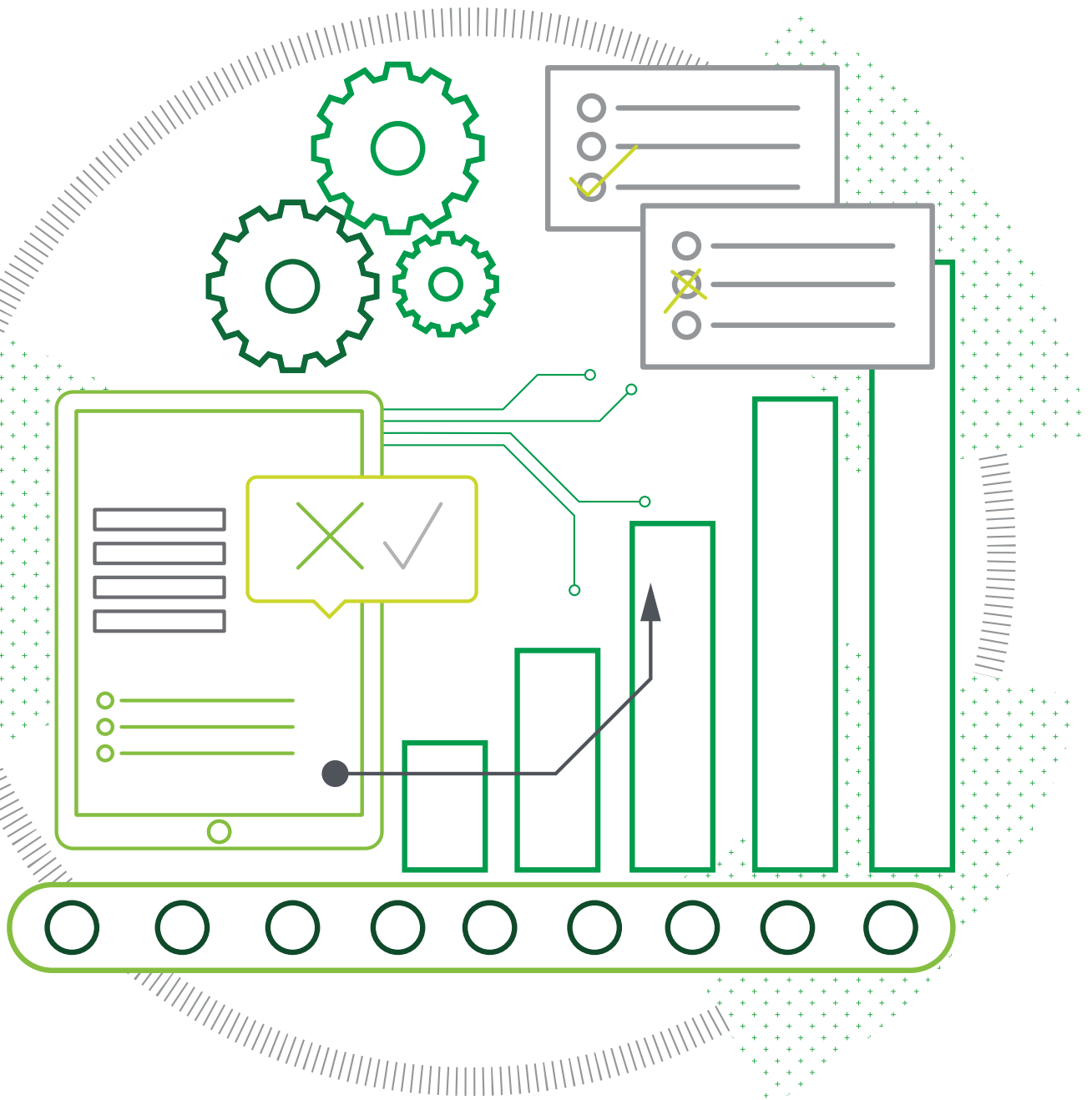
Prof. Dr. René Seidenglanz

Quadriga Hochschule

Dirk Westphal

Vertriebsmanager Magazin & Compliance Manager Magazin

¹ Allgemeine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen alle Geschlechter.



Executive Summary

Teil 1 | Compliance-Management im Vertrieb



Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung:

Bei der parallelen Befragung von Compliance- und Vertriebsexperten zur Rolle (ihrer) Compliance-Organisation ergab sich ein unterschiedliches Verständnis. Die Auswertung zeigt, dass die Compliance-Organisation selbst ein positiveres Bild von sich zeichnet als der Vertrieb. Auf Platz 1 sehen die beiden Teilnehmergruppen – wenn auch mit unterschiedlich starker Ausprägung – die Compliance-Organisation als „Risiko-Reduzierer“, dicht gefolgt von der Rolle des Business Partners an zweiter Stelle. Im Vergleich zueinander weichen die Wahrnehmungen am stärksten bei den Rollen des Vermittlers und des Business Enablers voneinander ab.

Eine Schärfung des Rollenprofils der Compliance-Organisation könnte die Erwartungslücken der operativen Geschäftseinheiten schließen.



Compliance-Instrumente sind noch nicht für alle Teilnehmer ausreichend praxistauglich.

Die leicht abweichende Einschätzung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung mag auch aus der Bewertung der Praxisrelevanz der implementierten Compliance-Instrumente resultieren. Diese empfinden Vertriebsmanager zwar überwiegend als praxistauglich, doch insbesondere die Compliance-Schulungsinhalte sowie die reibungslose Integration von Compliance-Regelungen in die operativen Geschäftsprozesse entsprechen noch nicht den Vorstellungen aller Vertriebsmanager, auch wenn ein Großteil der Befragten sich bereits positiv hierzu äußert.

Eine zukünftige Herausforderung der Compliance-Organisationen wird darin liegen, noch passgenauere Compliance-Hilfestellungen für Vertriebsexperten zu schaffen.



71% der Vertriebsmanager haben kein Compliance-Element in ihrer Zielvereinbarung enthalten.

Eine Möglichkeit zur Sensibilisierung des Vertriebs für die Ziele der Compliance-Organisation könnte unter anderem die Berücksichtigung von Compliance-relevanten Aspekten im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses sein. Dieses Steuerungsinstrument findet in vielen Unternehmen jedoch noch keine Anwendung. Nur 29% der Befragten gaben an, dass Compliance ein Bestandteil ihrer persönlichen Zielvereinbarung sei.

Um die Sensibilisierung/Relevanz von Compliance im Vertrieb voranzutreiben, könnten Compliance-Elemente in der Zielvereinbarung einen zusätzlichen Impuls geben.



Der persönliche Kontakt zur Compliance-Organisation bei konkreten Compliance-Fragestellungen wird bevorzugt – jedoch sinkt die Zustimmung zur eigenen Compliance-Organisation mit abnehmender Unternehmensgröße.

Unsere Befragung ergab, dass Vertriebsmanager im Fall von Compliance-Anliegen lieber direkt auf einen Vertreter der Compliance-Organisation zugehen oder Kollegen und Vorgesetzte um Rat bitten. Somit bevorzugen sie den menschlichen Kontakt gegenüber anderen eingerichteten Kommunikationsinstrumenten, wie beispielsweise Help-Desks, Hotlines oder Schulungsunterlagen.

Trotz einer insgesamt positiven Wahrnehmung der Unterstützung durch die Compliance-Organisation scheint es insbesondere bei kleinen Unternehmen Opti-

mierungspotenzial zu geben: Dort fällt die Bewertung für die Compliance-Organisation häufig schlechter aus als bei großen Unternehmen. 33% gaben an, dass die Unterstützung durch die unternehmensinterne Compliance-Organisation unzureichend oder nicht vorhanden ist.

Der Faktor Mensch wird trotz moderner Technik eine tragende Rolle in der Compliance-Beratung bleiben. Insbesondere in kleinen Unternehmen scheint es in der Zusammenarbeit jedoch aus Sicht des Vertriebs noch Raum für Verbesserungen zu geben.



Hauptgründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Compliance-Organisation seien unklare Prozesse und administrativer Aufwand.

Die Reaktionen unserer Teilnehmer zeigen, dass sie vorrangig aus zwei Gründen auf die Unterstützung der Compliance-Organisation verzichten würden: Einerseits aufgrund von Unklarheit oder Unkenntnis der Prozesse (48%), andererseits aufgrund eines zu hohen administrativen Aufwands (43%).

Compliance-Organisationen müssen für eine funktionierende Zusammenarbeit mit dem Vertrieb insbesondere praktikable und verständliche Prozesse schaffen.

Teil 2 | Compliance-Management – Zahlen und Trends



Fast die Hälfte der teilnehmenden Compliance-Experten mit einem implementierten Hinweisgebersystem erhält hierüber sechs oder mehr Compliance-Hinweise jährlich.

Bei 43% der Unternehmen mit einem Hinweisgebersystem wurden im vergangenen Jahr mindestens sechs Hinweise über dieses gemeldet. Bei 16% kam es über das Jahr gesehen sogar zu mehr als 50 Hinweisen. Die Detailauswertung zeigt zudem eine Zunahme der Compliance-Hinweise in Abhängigkeit von der Organisationsgröße.

Durchschnittlich untersuchten 25% der Unternehmen 10 bis 25% der gemeldeten Hinweise, während 20% der Befragten angaben, dass mehr als jedem zweiten Hinweis eine interne Untersuchung folgte.

Hinweisgebersysteme werden aktiv genutzt. Die Nachverfolgung selbiger erfordert entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen der jeweiligen Compliance-Organisation.



45% der Teilnehmer gaben an, dass ihre Compliance-Organisation über mindestens vier Vollzeit-Mitarbeiter verfügt.

Auf die Frage nach der personellen Situation antworten 45% der Befragten, dass sich in ihrem Unternehmen mindestens vier Personen ausschließlich mit Compliance-relevanten Sachverhalten beschäftigen. 15% der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen mehr als 30 Vollzeit-Mitarbeiter.

Wenig überraschend hängt die Anzahl der Vollzeit-Mitarbeiter eng mit der Unternehmensgröße zusammen. 40% der großen Unternehmen beschäftigen mehr als 30 Vollzeit-Mitarbeiter in ihrer Compliance-Organisation. Hinsichtlich der Branchenverteilung beschäftigt die Teilnehmergruppe der Finanzdienstleistungsunternehmen im Verhältnis überdurchschnittlich viele Compliance-Mitarbeiter.

Die Anzahl der Mitarbeiter in der Compliance-Organisation bestätigt die fortschreitende Institutionalisierung im Unternehmen.



40% der Compliance-Experten vermuten, dass künftig bei der Besetzung von Compliance-Stellen verstärkt Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen zum Einsatz kommen.

Insgesamt ist die Ausprägung der beruflichen Qualifikation in der Compliance-Organisation sehr vielfältig. Derzeit setzen sich jedoch die meisten von ihnen überwiegend aus Mitarbeitern mit juristischer oder wirtschaftlicher Ausbildung (77% bzw. 73%) zusammen.

Aufgrund des immer abwechslungsreicheren Umfelds und der möglichen Ausweitung des Compliance-Managements auf zusätzliche Risikofelder erwarten 40% der Befragten jedoch eine zunehmende Nachfrage nach Mitarbeitern ohne juristischen oder wirtschaftlichen Hintergrund.

Experten mit unterschiedlichem Fachwissen sind gefragt, um dem stetigen Wandel der Compliance-Welt standzuhalten und unterschiedliche Risikofelder bedienen zu können.



71% der teilnehmenden Compliance-Organisationen stehen weniger als 500.000 EUR jährliches Budget zur Verfügung.

71% der Unternehmen stehen laut unserer Umfrage weniger als 500.000 EUR jährlich für ihre Compliance-Organisation zur Verfügung. Das vorhandene Budget steigt in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, Branche und Börsennotierung: Während 32% der großen Unternehmen über ein Budget von mehr als 5 Mio. EUR verfügen, steht 75% der kleinen Unternehmen maximal ein Budget von 250.000 EUR zur Verfügung. Ähnliche Tendenzen lassen sich in Abhängigkeit von der Börsennotierung beobachten.

Darüber hinaus ist das Budget von Finanzdienstleistungsunternehmen im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen höher.

Wie bereits in unserer Studie 2018 festgestellt, müssen sich viele Compliance-Organisationen auch weiterhin der Herausforderung restriktiver Budgets stellen.



Fast zwei Drittel der Befragten gehen von einem gleichbleibenden Budget in der Zukunft aus, obwohl sie zeitgleich mit einem überproportionalen Anstieg der unterschiedlichen Compliance-Maßnahmen rechnen.

Das Antwortverhalten der Teilnehmer bezüglich ihrer Einschätzung zu zukünftigen Entwicklungen ihrer Compliance-Organisation zeigt, dass die Experten vor allem einen Anstieg ihrer Softwarelösungen/IT-Tools (71%), der Anzahl ihrer Richtlinien (66%) aber auch ihrer Compliance-Schulungen (63%) erwarten. Dies impliziert einen höheren administrativen Aufwand und somit weitere (finanzielle und personelle) Kapazitäten. Im Gegensatz dazu zeigte unsere Befragung aber auch, dass sowohl die Mitarbeiteranzahl und das

Budget der Compliance-Organisationen nicht im gleichen Maße ansteigen. Nur jeweils 30% gehen von einer Erhöhung der Mitarbeiteranzahl bzw. der Budgets aus.

Die gegenläufige Entwicklung einer steigenden zukünftigen Belastung bei einem konstant bleibenden Budget und konstanten Mitarbeiterzahlen wird die Herausforderungen der Compliance-Organisation weiter erhöhen.

Studiendesign und Teilnehmerstruktur

Grundlage für die Studie The Future of Compliance 2019 ist die Online-Umfrage unter Compliance-Verantwortlichen mittels eines Fragebogens, an der sich in diesem Jahr 504 Personen beteiligt haben. Der Teilnehmerkreis setzt sich im Wesentlichen aus 83% privatwirtschaftlichen und 11% öffentlichen Unternehmen zusammen. Es besteht eine diversifizierte Verteilung hinsichtlich der Branchen und der Größe der vertretenen Organisationen.

Wie auch zuvor in den Jahren 2017 und 2018 ist es gelungen, Compliance-Verantwortliche aus kleinen, mittelgroßen und großen Unternehmen anzusprechen. Im Vergleich zu den Vorjahren hat der prozentuale Anteil von kleinen Organisationen zwischen 1 und 999 Mitarbeitern mit 38% (2018: 37%; 2017: 32%) erneut leicht zugenommen. Der Anteil von mittelgroßen Organisationen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern ist nach zwei konstanten Jahren (33%) mit 35% ebenfalls leicht gestiegen, während der Anteil von großen Organisationen mit über 10.000 Mitarbeitern mit 27% (2018: 30%; 2017: 36%) leicht rückläufig war.

Im ersten Teil der Studie wird insbesondere auf die Wahrnehmung des Compliance-

Managements im Vertrieb eingegangen. Eine Analyse des Antwortverhaltens von Vertriebsmanagern zu einzelnen Compliance-Fragestellungen soll zeigen, wie das Compliance-Management und die eingeführten Compliance-Maßnahmen vom operativen Bereich wahrgenommen werden. Hierbei wurden bestimmte Fragen sowohl an den Vertrieb als auch an die Compliance-Verantwortlichen gestellt, um einen Vergleich der Einschätzungen zu ermöglichen.

Die Befragung der Vertriebsmanager mittels Online-Fragebogen wurde zeitgleich mit der Befragung der Compliance-Verantwortlichen durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 388 Teilnehmer an der Umfrage. Der Teilnehmerkreis setzt sich im Wesentlichen aus 87% privatwirtschaftlichen und 10% öffentlichen Unternehmen zusammen.

48% der Studienteilnehmer stammen aus kleinen Organisationen mit 1 bis 999 Mitarbeitern. Der Anteil von Teilnehmern, der in mittelgroßen Organisationen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern beschäftigt ist, liegt bei 28%. In Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sind 25% der Befragten beschäftigt.



Erstmals wurde in diesem Jahr eine Benchmark-Gruppe, bestehend aus 120 Unternehmen, gebildet, die sich überwiegend mit den Compliance-Risikofeldern Korruption, Fraud/Vermögensmissbrauch, Geldwäsche, Insiderhandel und Kapitalmarkt-Compliance beschäftigt. Im weiteren Verlauf wird diese Teilnehmergruppe an geeigneter Stelle jeweils als Benchmark angeführt.

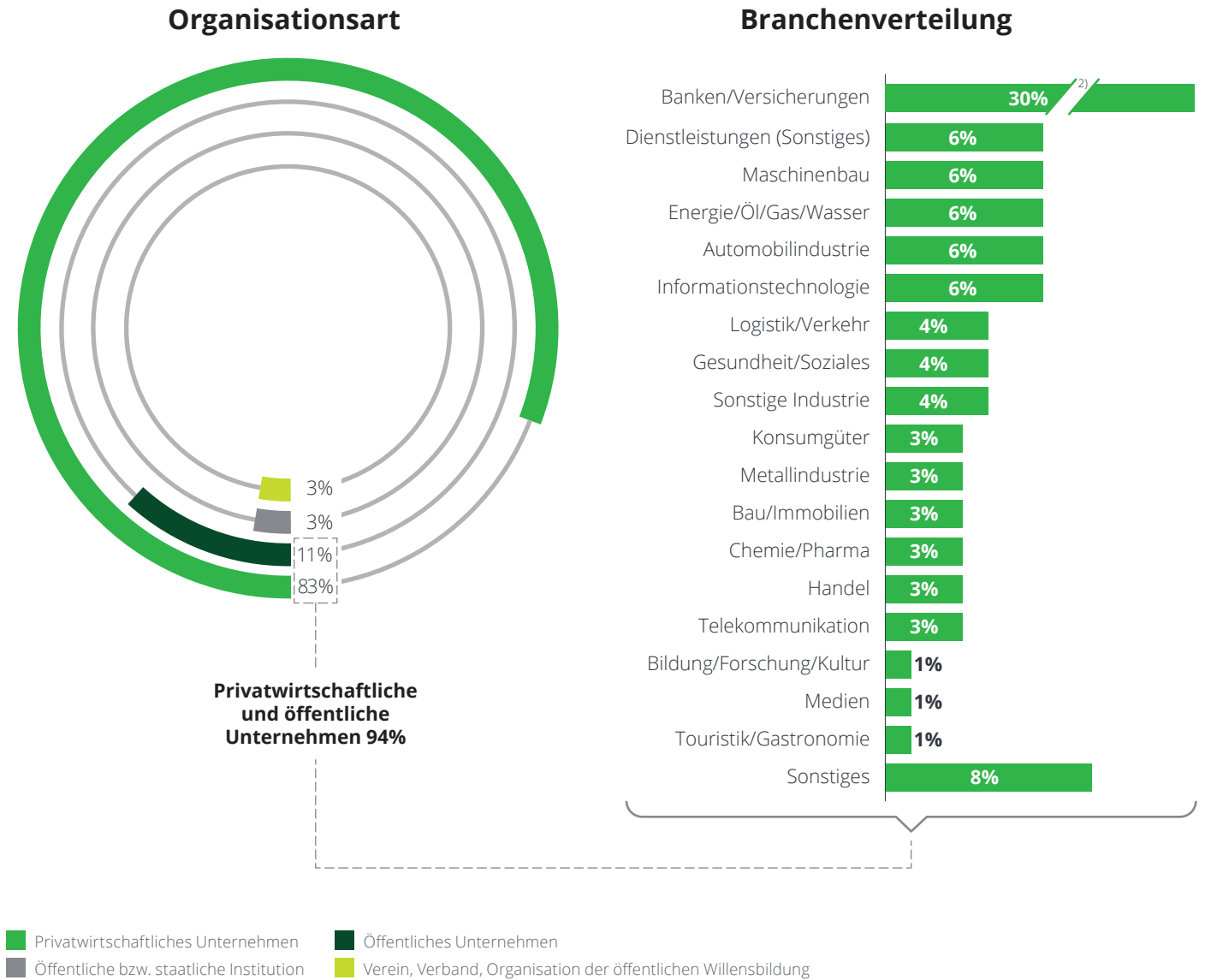
Durch eingeführte Filterfunktionen nahmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat angegeben. Durch die Summierung von Rundungsdifferenzen bei der Angabe von ganzen Prozentzahlen kann es in wenigen Fällen zu einer Gesamtsumme von 101%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

Insgesamt haben Organisationen mit folgender Strukturverteilung an der Studie teilgenommen:

Abb. 1 - Verteilung nach Organisationsart und Branche - Abschnitt Compliance

In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?

(N = 504)



² Nicht maßstabsgetreu.

Abb. 2 - Verteilung nach Organisationsart und Branche - Abschnitt Vertrieb

In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?

(N = 388)

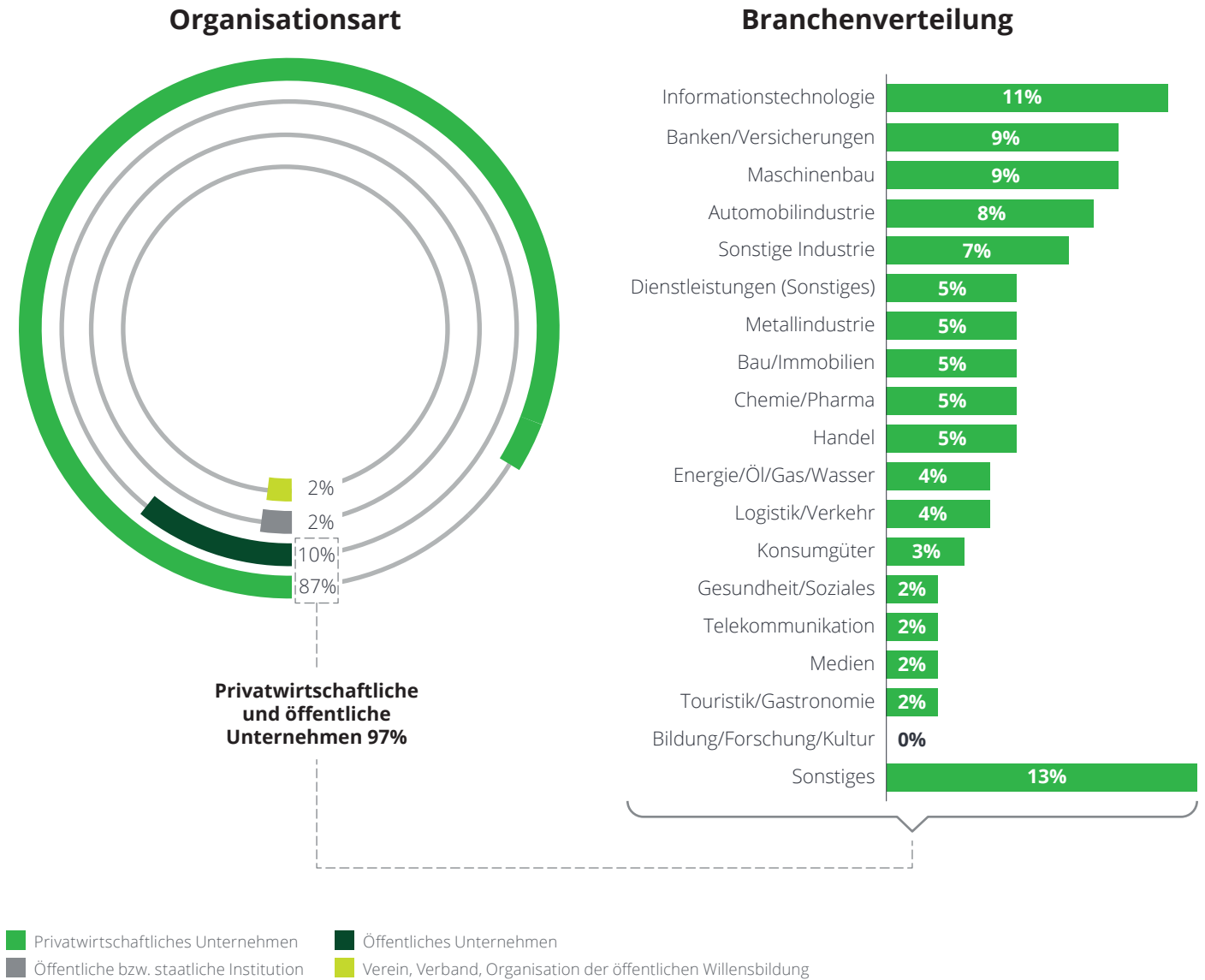


Abb. 3 - Börsennotierung - Abschnitt Compliance
(N = 444)

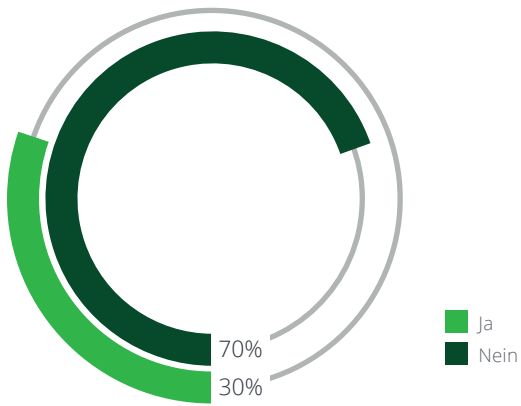


Abb. 4 - Börsennotierung - Abschnitt Vertrieb
(N = 349)

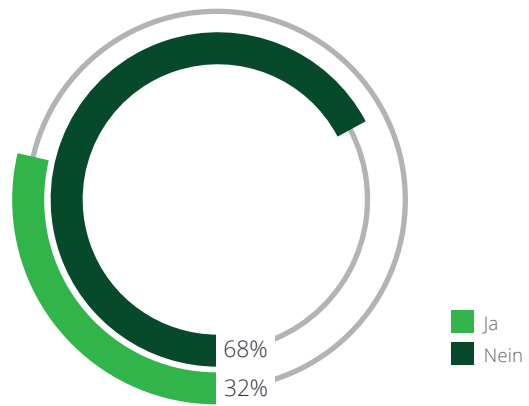


Abb. 5 - Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter) - Abschnitt Compliance
(N = 504)

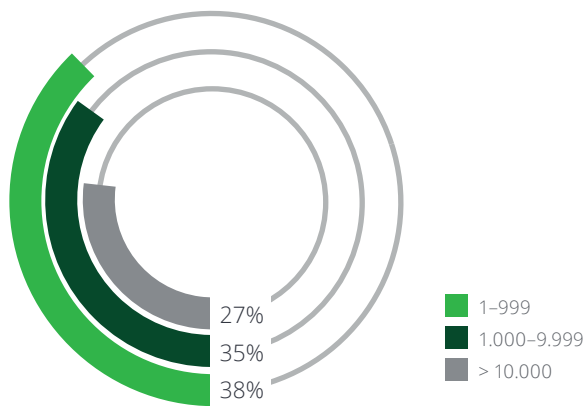
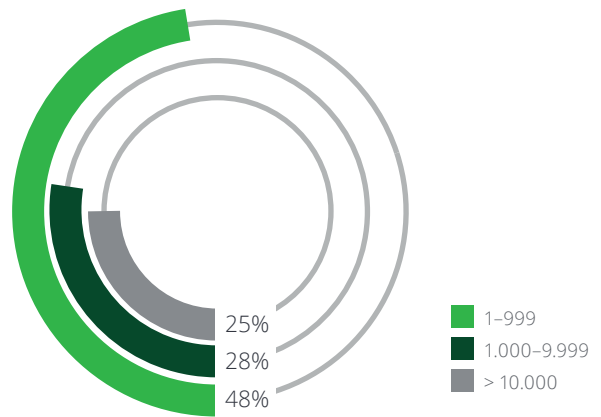


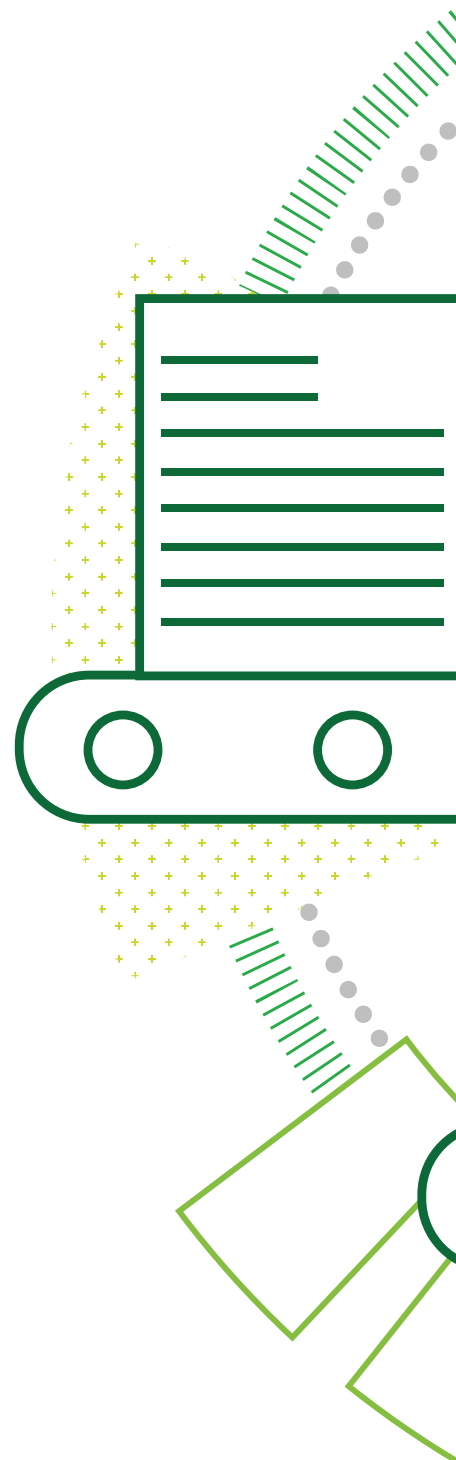
Abb. 6 - Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter) - Abschnitt Vertrieb
(N = 387)



Teil 1

Compliance- Management im Vertrieb

Im ersten Teil unserer Studie haben wir die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Compliance-Organisation unter Einbeziehung des Vertriebs hinterfragt.





Die seitens der Compliance-Organisationen entwickelten Maßnahmen betreffen in erster Linie die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Eine zunehmende Anzahl an geltenden Richtlinien und entsprechenden Schulungen stellt die operativen Bereiche der Unternehmen vor neue Herausforderungen, die es „nebenbei“ zu bewältigen gilt.

Durch den stetigen Druck von Auftrags- und Umsatzgenerierung ist insbesondere der Vertrieb auf operativer Ebene oftmals risikobehafteter bzw. anfälliger für verschiedene Compliance-Verstöße als andere Unternehmensbereiche, zudem bietet sich im Vertrieb hierfür häufiger Gelegenheit. Der Einsatz geeigneter Compliance-Maßnahmen (z. B. Richtlinien, Schulungen etc.) ist somit unerlässlich, um ein Verhalten im Sinne der Compliance zu gewährleisten. Abhängig davon, wie die Compliance-Organisation sowie Qualität und Quantität der Maßnahmen von den betroffenen Mitarbeitern wahrgenommen werden, können die notwendigen Anforderungen entweder als zusätzliche Belastung oder auch als Stütze im täglichen Geschäft empfunden werden.

Besonders spannend ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die Compliance-Organisation sich ihrer Wahrnehmung durch die operativen Bereiche, in diesem Fall durch den Vertrieb, bewusst ist und ob dieses Bild auch dem Selbstbild der Compliance-Organisation entspricht. Um diesen Sachverhalt näher zu beleuchten, haben wir sowohl Compliance-Verantwortliche als auch Vertriebsmanager nach der Rolle der Compliance-Organisation in ihrem Unternehmen gefragt.

Die Auswertung in Abbildung 7 zeigt, dass sich die Compliance-Organisation selbst in einem positiveren Licht sieht als der Vertrieb: 96% der Compliance-Verantwortlichen gaben an, dass die Rolle des „Risiko-Reduzierers“ auf sie tendenziell oder voll zutrifft (Mittelwert 1,5), dicht gefolgt von der Rolle des Business Partners (80%, Mittelwert 2,0) an zweiter Stelle.

Dieses Verständnis, wenn auch weniger stark ausgeprägt, teilen die Vertriebsmanager (87%, Mittelwert 1,8 bzw. 61%, Mittelwert 2,3). Im Verhältnis am stärksten gehen die Wahrnehmungen bei der Rolle der Compliance-Organisation als Vermittler und als Business Enabler auseinander: Während die Teilnehmer auf Seiten der Compliance-Organisation sich zu 75% (Mittelwert 2,1) bzw. 61% (Mittelwert 2,3) mit dieser Rolle identifizieren, stimmen dem 55% (Mittelwert 2,5) bzw. 37% (Mittelwert 2,7) der Vertriebsmanager tendenziell oder vollständig zu.

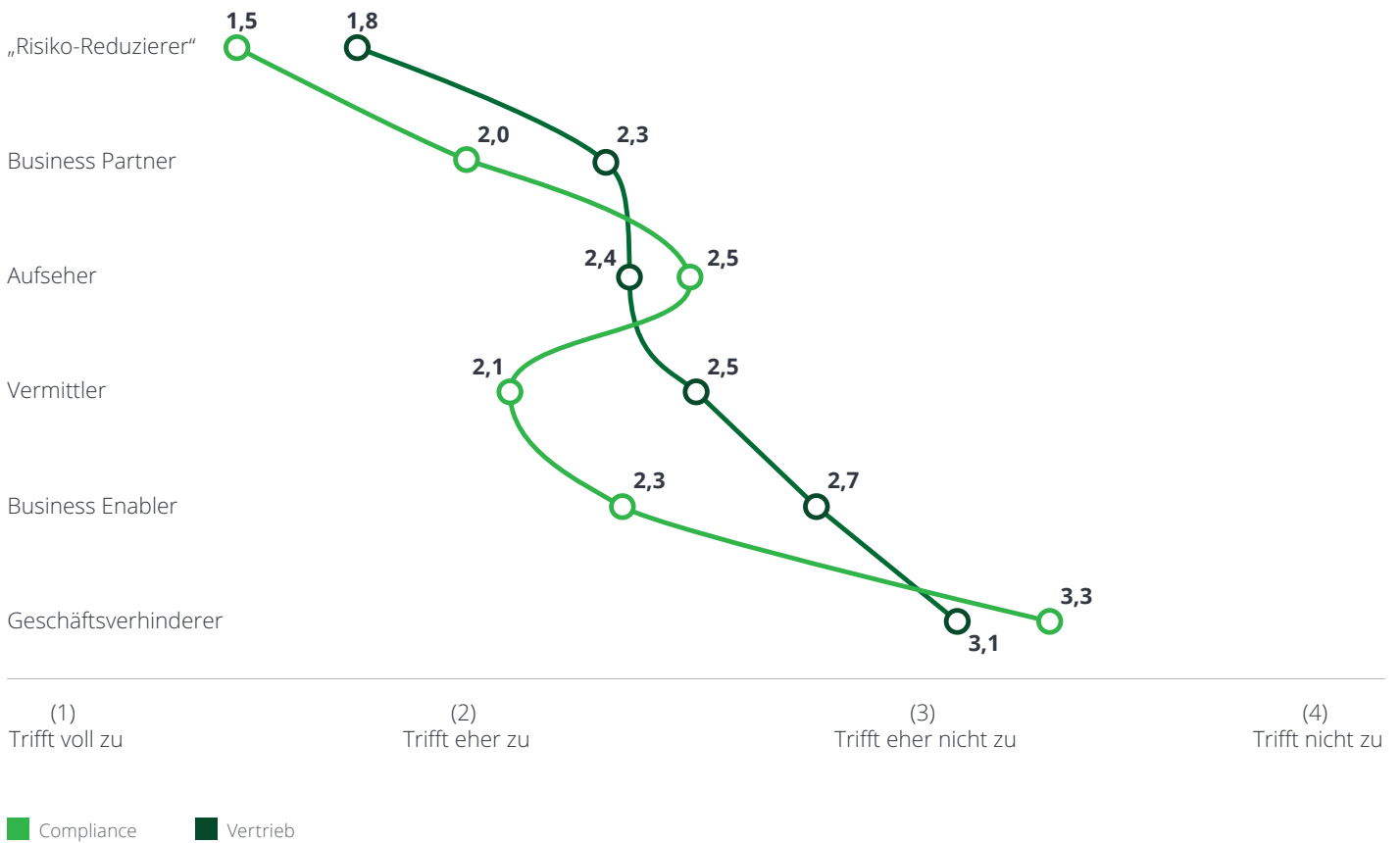
Unterschiede in der Wahrnehmung existieren auch innerhalb der Teilnehmergruppen. Auf Seiten der Compliance-Verantwortlichen konnten sich insbesondere Teilnehmer aus dem Finanzdienstleistungssektor erwartungsgemäß verhältnismäßig stark mit der Rolle des Aufsehers (Mittelwert 2,2) identifizieren. Betrachtet man die Unternehmensgröße, so sind insbesondere kleine Unternehmen im Verhältnis zur Grundgesamtheit zurückhaltender bezüglich der Rolle ihrer Compliance-Organisation als Business Partner (Mittelwert 2,5).

Auf Seiten der Vertriebsmanager variiert die Zustimmung zur Wahrnehmung der Compliance-Organisation als „Risiko-Reduzierer“ bzw. als Business Partner ebenfalls in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Für kleine Unternehmen ist die Zustimmung zu diesen Rollenprofilen tendenziell am geringsten. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die Wahrnehmung der Compliance-Organisation hinsichtlich dieser beiden Rollen und Selbst- bzw. Fremdwahrnehmung nähern sich leicht an. Der Anteil an Teilnehmern aus kleinen Unternehmen ist bei den Vertriebsmanagern leicht höher (+10%) als bei den Compliance-Verantwortlichen.

Die unterschiedlichen Branchenverteilungen zwischen den beiden Teilnehmerkreisen hatten keine relevanten Auswirkungen auf die tendenzielle Wahrnehmung der Compliance-Organisation.

Abb. 7 - Rolle der Compliance-Abteilung in Relation zum Vertrieb (Mittelwert)

Wie sehen Sie selbst die Rolle der Compliance-Abteilung in Ihrer Organisation in Relation zum Vertrieb?
 (Compliance: Nmax. = 491; Vertrieb: Nmax. = 357; Mehrfachnennungen möglich)



Keine Ambivalenz zwischen dem Compliance-Management und dem Vertrieb.

Als anschließende Frage im Zusammenhang mit der Eigen- bzw. Fremdwahrnehmung der Compliance-Organisation haben wir die Studienteilnehmer gebeten, die Praxisrelevanz der vorhandenen Compliance-Regelungen für den Vertrieb zu beurteilen. Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse die Tatsache, dass die Compliance-Organisationen selbst von sich und ihrer Tätigkeit eine positivere Wahrnehmung haben als der Vertrieb.

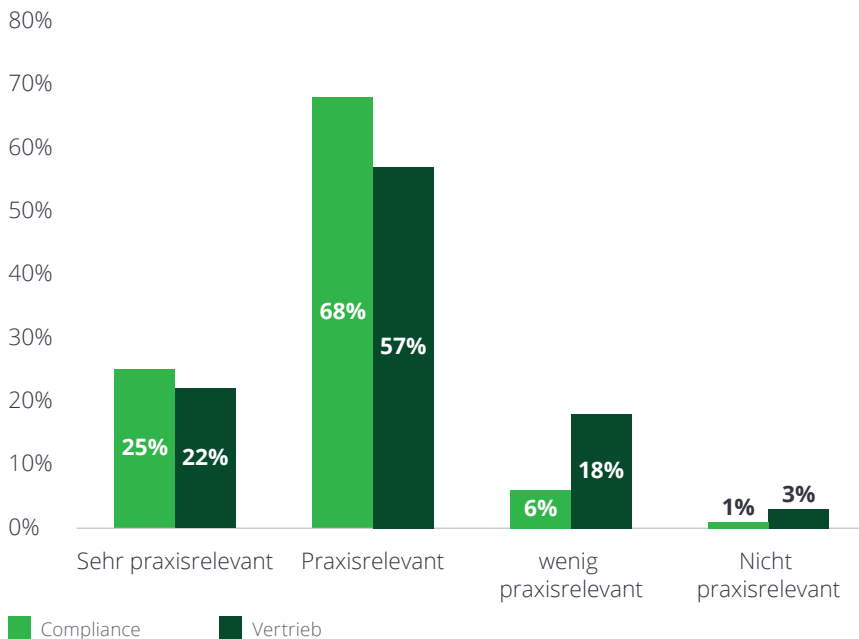
Der Großteil beider Teilnehmergruppen stufte hierbei die geltenden Compliance-Regelungen als praxisrelevant bis sehr praxisrelevant ein. Trotz ähnlicher Tendenzen zeigt die Abbildung die Lücke zwischen Vertrieb und Compliance-Organisation: Während insgesamt 93% der Compliance-Verantwortlichen ihre Regelungen so bewerten, gilt dies nur für 79% der Vertriebsmanager.

Die Detailauswertung offenbart, dass Compliance-Regelungen insbesondere in kleinen Unternehmen aus Sicht der Vertriebsmanager häufiger nicht ausreichende Praxisrelevanz aufweisen. Mit steigender Größe des Unternehmens sprechen die Teilnehmer den Regelungen auch mehr Praxistauglichkeit zu. Auf Ebene der Branchen wird deutlich, dass die Vertriebsmitarbeiter von Finanzdienstleistungsunternehmen ihre Compliance-Regelungen seltener als sehr praxistauglich einstufen.

Insgesamt zeigen die gegenübergestellten Fragen, dass die Wahrnehmung der Compliance-Organisationen durch den Vertrieb relativ positiv ist, auch wenn Selbst- und Fremdbild an einigen Stellen noch auseinanderdriften. Die Herausforderung der Compliance-Organisationen wird es sein, Eigen- und Fremdwahrnehmung einander weiter anzunähern und die Praxisrelevanz der Compliance-Regelungen für das operative Geschäft weiter zu erhöhen. Dies gilt in besonderem Maße für kleine Unternehmen.

Abb. 8 - Praxisrelevanz für Vertriebsmitarbeiter

Wie schätzen Sie die Praxisrelevanz der von Ihnen getroffenen Compliance-Maßnahmen für Vertriebsmitarbeiter ein?
 Wie schätzen Sie die Praxisrelevanz der von Ihrem Unternehmen getroffenen Compliance-Regelungen ein?
 (Compliance: N = 497; Vertrieb: N = 381)



Compliance-Management aus Sicht des Vertriebs

Im weiteren Abschnitt betrachten wir die Einschätzung des Compliance-Managements durch den Vertrieb genauer: Um die getroffenen Einschätzungen zur Rolle der Compliance-Organisation sowie zur Praxisrelevanz der Maßnahmen noch detaillierter nachvollziehen zu können, haben wir in diesem Abschnitt ausschließlich die Vertriebsmanager zu ihrer Einschätzung zu verschiedenen Bestandteilen des Compliance-Managements in ihrem Unternehmen befragt.

Empfinden sie die implementierten Compliance-Regelungen und die Expertise der Compliance-Organisation als unterstützend? Den Studienteilnehmern wurden vier Szenarien zur Einschätzung vorgelegt, die bei der Beantwortung dieser Frage helfen sollten.

76% der Teilnehmer finden, dass die im Unternehmen angebotenen Compliance-Schulungen verständlich und für ihre Belange praxistauglich sind. Möglicherweise sind für die verbleibenden 24% die aktuellen Schulungsinhalte in den Unternehmen derzeit zum Teil noch eher allgemeingültig bzw. übergreifend für alle Unternehmensbereiche einheitlich und daher in Abhängigkeit vom Themenbereich nicht für alle Studienteilnehmer gleichermaßen verständlich. In Bezug auf die implementierten Compliance-Regelungen gaben 23% der Befragten an, dass diese den Geschäftsablauf nicht zwingend unterstützen, oftmals sogar hemmen. Dieses Antwortverhalten legt nahe, dass eine schlanke und sinnvolle Integration der zusätzlichen Sicherungsmaßnahmen in die Geschäftsprozesse noch nicht durchgängig gegeben ist und diese daher von einem Teil der Befragten als zusätzliche Belastung empfunden werden.

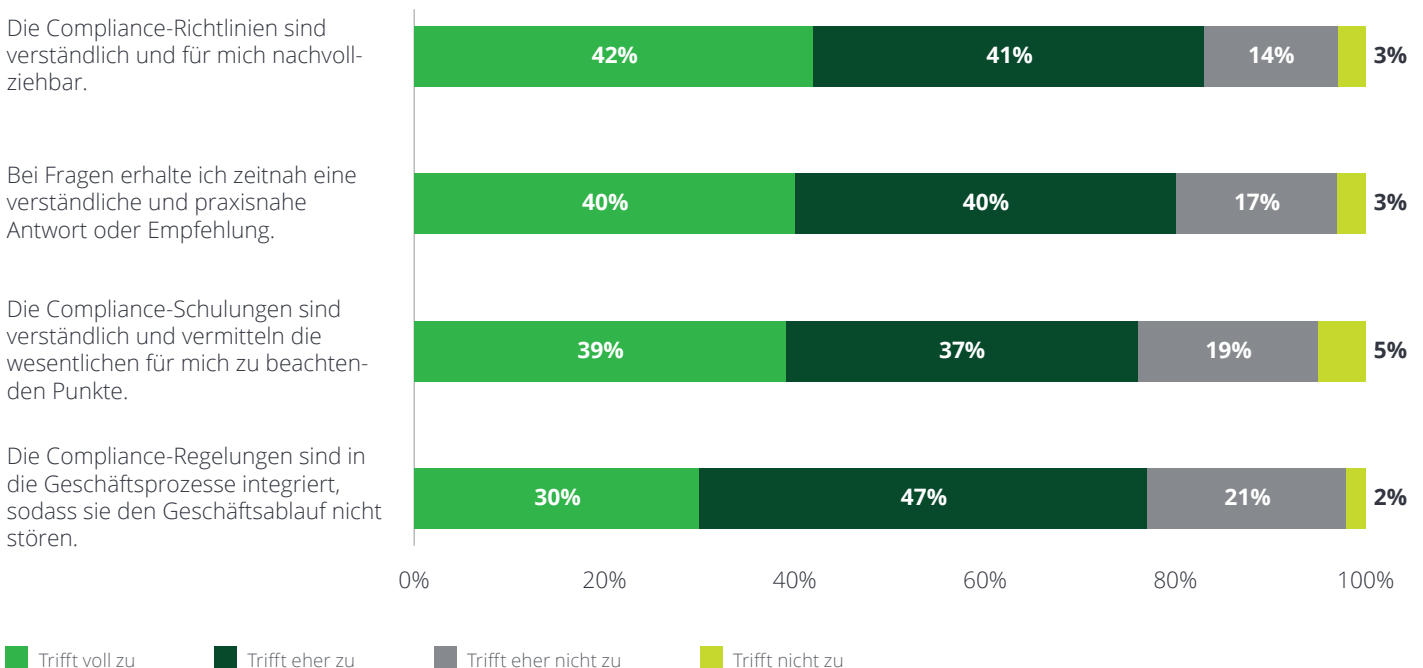
Hervorzuheben ist auch, dass in konkreten Praxisfällen ein Fünftel der Befragten mit der Unterstützung ihrer Compliance-Organisation in Bezug auf die Reaktionszeit und die Antwortqualität nicht zufrieden ist.

Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Vertriebsmanager stufen die hier abgebildeten Szenarien als zutreffend ein. Es scheint, dass vor allem Unternehmen mit kleineren Compliance-Strukturen noch keine ausreichende Hilfestellung für den Vertrieb bieten und Anpassungsbedarf besteht.

Abb. 9 – Beurteilung des Compliance-Managements durch den Vertrieb

Wie beurteilen Sie die unternehmensinternen Compliance-Regelungen hinsichtlich der folgenden Aussagen:

(Nmax. = 378)



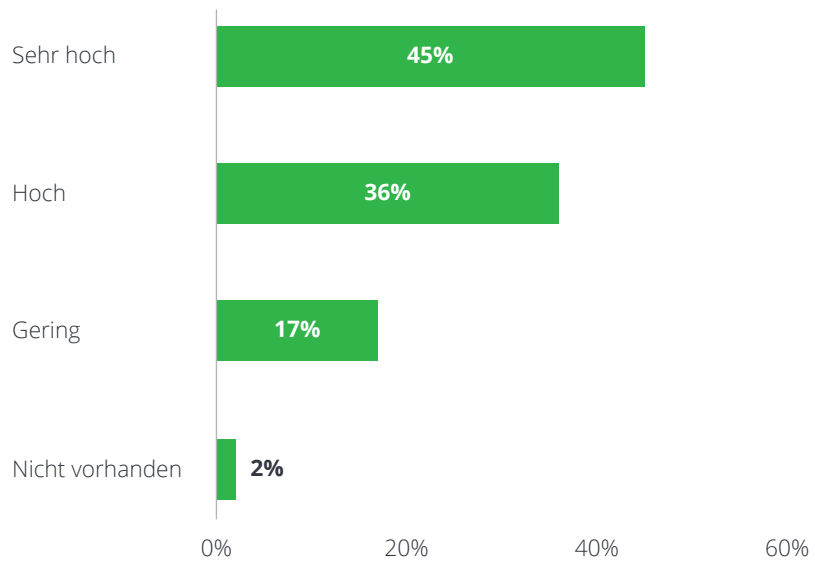
Ein weiterer Indikator für die Wahrnehmung des Compliance-Managements im Unternehmen ist die Einschätzung zum Stellenwert der Compliance-Regelungen. Generell bewerten die Teilnehmer diesen in ihrem Unternehmen als hoch oder sehr hoch. Nur 17% messen den Compliance-Regelungen einen geringen Stellenwert zu, während 2% – vorwiegend aus kleinen Unternehmen – angaben, dass keine Compliance-Regelungen in ihrem Unternehmen vorhanden sind.

Je kleiner das Unternehmen ist, desto geringer ist insgesamt die Einschätzung zum Stellenwert der Compliance-Regelungen: 31% der Teilnehmer aus kleineren Unternehmen stufen deren Bedeutsamkeit in ihrem Unternehmen als gering oder nicht vorhanden ein, während nur 10% der mittleren und 3% der großen Unternehmen diese Meinung teilen. Bei nicht börsennotierten Unternehmen spielt das Compliance-Management ebenfalls eine geringere Rolle als bei börsennotierten. Am höchsten liegt der Stellenwert bei Finanzdienstleistungsunternehmen (93%), gefolgt von öffentlichen (87%) und Industrieunternehmen (80%).

Es ist zu erwarten, dass der Stellenwert des Compliance-Managements und die zugehörigen Regelungen in Zukunft weiterhin zunehmen werden. Der Erlass neuer Gesetze und strengerer Vorgaben sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene nimmt die Unternehmen in die Verantwortung. Bei nicht regelkonformem Verhalten ist für sie nicht nur mit unmittelbaren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg (finanzielle Verluste), sondern allem voran auch mit tiefgreifenden Reputationsverlusten zu rechnen.

Abb. 10 – Stellenwert von Compliance-Regelungen

Welchen Stellenwert haben Ihrer Meinung nach Compliance-Regelungen in Ihrem Unternehmen?
(N = 384)



Eine Möglichkeit zur Sensibilisierung des Vertriebs im Sinne der Compliance könnte unter anderem die Berücksichtigung von Compliance-relevanten Aspekten im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses sein. Dieses Steuerungsinstrument findet in einigen Unternehmen jedoch noch keine Anwendung, wie die Befragung aufdeckt. 71% der Vertriebsmanager haben kein Compliance-Element in ihrer Zielvereinbarung.

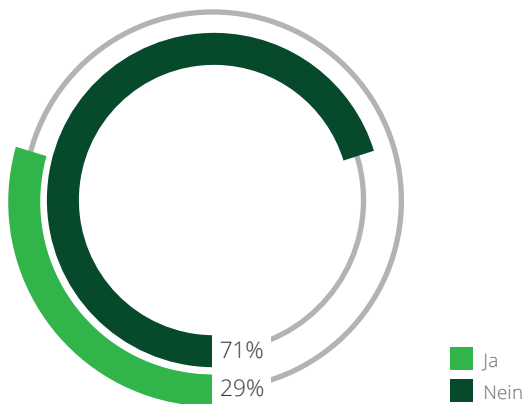
Es zeichnet sich deutlich ab, dass der Anteil der Mitarbeiter mit einer Zielvereinbarung, welche Compliance-relevante Bausteine enthält, zunimmt, je größer das Unternehmen ist. Auf Branchenebene betrachtet werden in öffentlichen Unternehmen häufiger Zielvereinbarungen mit Compliance-Bestandteil abgeschlossen

als in Industrieunternehmen oder bei Finanzdienstleistungsunternehmen. In börsennotierten Unternehmen (43%) ist die Berücksichtigung von Compliance-Aspekten im Rahmen der Zielvereinbarung gängiger als in nicht börsennotierten Unternehmen (22%).

Ein möglicher Compliance-Bestandteil könnte beispielsweise die regelmäßige Teilnahme an Compliance-Schulungen sein. Auf Führungsebene wäre die Einführung oder Umsetzung spezieller Compliance-Themen für den Fachbereich oder aber auch die Sicherstellung der regelmäßigen Teilnahme der eigenen Mitarbeiter an Compliance-Schulungen denkbar.

Abb. 11 - Zielvereinbarung

Ist die Einhaltung von Compliance-Regelungen Bestandteil Ihrer Zielerreichung/Zielvereinbarung?
(N = 379)



Eine sinnvolle Einschätzung und Nutzung der internen Compliance-Organisation inklusive der vorhandenen Ansprechpartner und existierenden Regelwerke setzt voraus, dass den Vertriebsmanagern bekannt ist, wo diese im Unternehmen zu finden sind und an wen sie sich bei Hinweisen oder Rückfragen intern wenden können. 86% der Befragten gaben an, dass sie mit der unternehmensinternen Compliance-Organisation eher vertraut bis sehr gut vertraut sind. Dies spricht in erster Linie für eine gute Kommunikations- und Informationspolitik der Compliance-Organisation.

Bei konkreten Compliance-Anliegen gehen die Vertriebsmanager auf unterschiedliche Weise vor. 58% würden direkt auf einen Vertreter der Compliance-Organisation zugehen, während 49% teamintern um Hilfe bitten würden. Dass nur 15% auf ihre Schulungsunterlagen zurückgreifen würden, könnte sich dadurch erklären

lassen, dass ein Viertel der Teilnehmer die Compliance-Schulungen generell als nicht praxistauglich einstuft (vgl. Abb. 9). In den seltensten Fällen scheinen Vertriebs- und Compliance-Mitarbeiter ein regelmäßiges Treffen zu haben, weshalb diese Antwortoption den niedrigsten Wert erreichte.

Positiv hervorzuheben ist, dass der direkte Kontakt zur Compliance-Organisation die am häufigsten gewählte Antwortoption ist. Der Faktor Mensch und somit der persönliche Kontakt zu einem Compliance-Ansprechpartner liegt, trotz moderner Technik, hierbei deutlich im Fokus. Dieses Ergebnis wird auch durch die Wahrnehmung der Unterstützung seitens der Compliance-Organisation weiter untermauert: Im Allgemeinen wird diese von den Befragten als gut oder sogar sehr gut empfunden. 16% finden das Engagement ihrer Compliance-Organisation für die operative Tätigkeit unzureichend, 8% gaben an, dass eine Unterstützung nicht vorhanden sei.

Dieser Effekt verstärkt sich vor allem in kleineren Unternehmen. Dort fällt die Bewertung für die Compliance-Organisation häufig schlechter aus als bei großen Unternehmen. 33% berichteten von unzureichender oder gar keiner Unterstützung durch die unternehmensinterne Compliance-Organisation. Ein möglicher Grund könnte in der Tatsache liegen, dass die Compliance-Organisationen in kleinen Unternehmen weniger stark aufgebaut und strukturiert sind.

Abb. 12 – Vertrautheit mit Compliance

Wie vertraut sind Sie mit der unternehmensinternen Compliance-Organisation (z.B. mit Ansprechpartnern, Verfügbarkeit von relevanten Regelwerken)?
(N = 381)

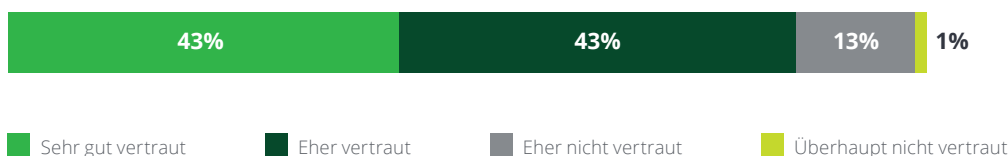


Abb. 13 – Vorgehen bei Compliance-Anliegen

Sie haben eine Compliance-Frage. Wie gehen Sie vor?
(N = 380; Mehrfachnennungen möglich)

58%

Ich kontaktiere direkt einen Compliance-Mitarbeiter.

21%

Ich nutze einen von der Compliance-Organisation installierten Help-Desk (z.B. Hotline, E-Mail, Ticketsystem).

49%

Ich frage einen Kollegen oder Vorgesetzten.

15%

Ich schlage in den Compliance-Schulungsunterlagen nach.

36%

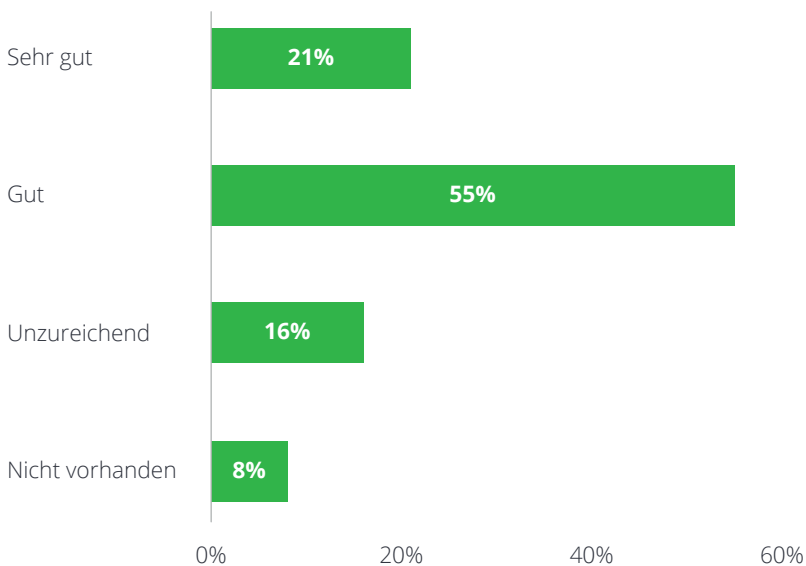
Ich schlage in den relevanten Compliance-Richtlinien nach.

4%

Ich habe ein regelmäßiges Meeting mit einem Compliance-Mitarbeiter.

Abb. 14 – Unterstützung durch die Compliance-Organisation

Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch die Compliance-Organisation in Ihrem operativen Geschäft?
(N = 377)



Insgesamt würden sich 89% der Befragten im konkreten Fall mit ihrer Compliance-Organisation in Verbindung setzen. 11% würden die Hilfe der Compliance-Verantwortlichen vorerst nicht in Anspruch nehmen, in kleineren Unternehmen sind es 19%. Dieses Antwortverhalten unterstreicht die zurückhaltende Wahrnehmung der Compliance-Organisation in kleineren Unternehmen.

Es gibt Situationen, in denen Vertriebsmitarbeiter bei Compliance-Fragestellungen nicht auf die Unterstützung ihrer Compliance-Organisation zurückgreifen würden. Ein solches Szenario zugrunde gelegt, baten wir die Teilnehmer um Angabe der möglichen Beweggründe, die einer Nicht-Inanspruchnahme der Hilfe vorausgehen könnten. Anhand der Anzahl der Nennungen ergab sich die in Abb. 16 dargestellte Rangfolge.

Abb. 15 – Unterstützung durch die Compliance-Organisation

Würden Sie sich im Falle von Compliance-relevanten Sachverhalten und Fragestellungen (intern) an die Compliance-Abteilung Ihrer Organisation wenden? (N = 352)

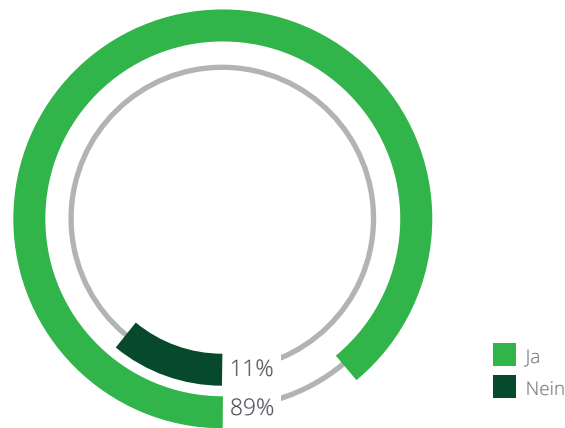
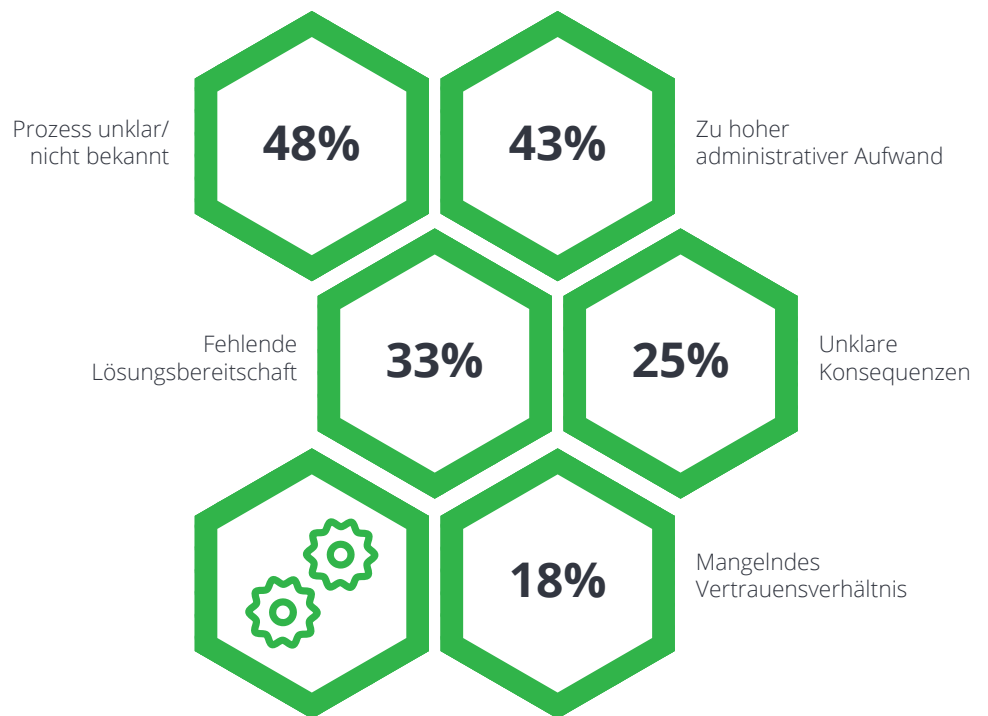


Abb. 16 – Verzicht auf Compliance-Organisation

Aus welchem Grund würden Sie auf die Hilfe der Compliance-Organisation verzichten? (N = 320; Mehrfachnennungen möglich)



Hauptgrund für eine mögliche fehlende Inanspruchnahme der Compliance-Organisation wären laut der Teilnehmer Unklarheit über die Prozesse oder die Unkenntnis der vorgegebenen Mechanismen (48%). Als zweithäufigster möglicher Grund wurde ein zu hoher administrativer Aufwand genannt (43%). Für 33% wäre eine zu erwartende fehlende Lösungsbereitschaft auf Seiten der Compliance-Organisation ein Grund, keine Hilfe einzufordern. Außerdem würden die Vertriebsmitarbeiter die Leistungen ihrer Compliance-Organisation nicht in Anspruch nehmen, wenn Unklarheit/Unwohlsein über die damit einhergehenden Konsequenzen herrscht (25%) oder kein bzw. nur ein mangelhaftes Vertrauen (18%) vorhanden ist.

Die Auswertung zeigt, dass die Compliance-Organisation für eine funktionierende Zusammenarbeit mit dem Vertrieb insbesondere praktikable und verständliche Prozesse schaffen muss, um einen als zu hoch empfundenen administrativen Aufwand und eine Inakzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter weitestmöglich zu reduzieren. Gleichzeitig lässt sich ein zusätzlicher Aufwand aufgrund Compliance-relevanter Kontrollen und Prozessschritte oftmals nicht vollständig vermeiden. Hinsichtlich möglicher unklarer Konsequenzen bei der Einbeziehung der Compliance-Organisation – im Fall von möglichen Compliance-Verstoßmeldungen – könnte die neue EU-Richtlinie zum Schutz von Whistleblowern zukünftig weitere Hemmschwellen abbauen.

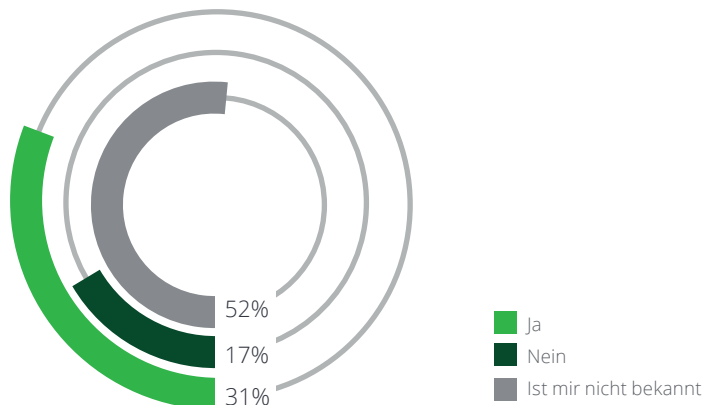
In der Studie 2018 gaben 80% der Teilnehmer an, dass ihre Kunden wenigstens initial – mit Beginn der Kundenbeziehung – Anfragen zu Compliance stellen. Hierdurch wird die ausschlaggebende Rolle von Compliance und einem aktiven Compliance-Management deutlich.

Doch wie relevant ist Compliance im Zusammenhang mit Kundenverträgen aus Sicht des Vertriebs? Wir haben die Teilnehmer gefragt, welche Rolle Compliance-Vorbehalte gegenüber dem Kunden im täglichen Geschäft spielen. Überraschend ist hierbei, dass über die Hälfte der Teilnehmer (52%) keine Kenntnisse über Verträge mit Kunden hat, die aufgrund von Compliance-Vorbehalten nicht abgeschlossen wurden. Bemerkenswert ist, dass 31% der Teilnehmer die Frage mit „ja“ beantwortet haben.

In großen Unternehmen werden häufiger Verträge nicht abgeschlossen als in kleinen oder mittelgroßen. Börsennotierte Unternehmen brechen häufiger Vertragsverhandlungen aufgrund von Compliance-Vorbehalten ab als nicht börsennotierte Unternehmen. Betrachtet man die verschiedenen Branchen, so wird deutlich, dass Compliance-Vorbehalte am häufigsten im Finanzdienstleistungssektor zu einem Nichtzustandekommen des Vertrages mit einem Kunden führen. Durch die dort durchgeführten Legitimationsprüfungen („Know-your-Customer“-Prinzip) zur Verhinderung von Geldwäsche ist der hohe Anteil von 43% nicht verwunderlich.

Abb. 17 – Vorbehalte gegenüber Kunden

Wurde in Ihrem Unternehmen schon einmal ein Vertrag mit einem Kunden aufgrund von Compliance-Vorbehalten nicht abgeschlossen?
(N = 380)



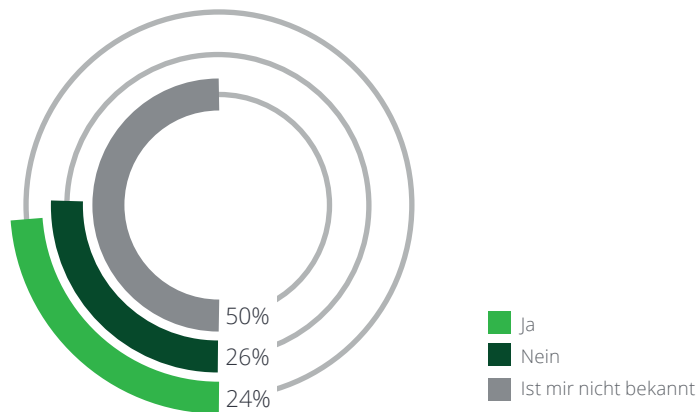
Fast ein Drittel der Teilnehmer hat Konsequenzen für Kunden erlebt – trifft Gleiches auch auf Mitarbeitererebene zu? Insbesondere der Vertrieb gilt oftmals als anfällig für Compliance-Risiken wie Kartellrechtsverstöße oder Korruption. Doch auch Datenschutzthematiken spielen eine immer größere Rolle.

Im Rahmen unserer Befragung gaben 24% der Vertriebsmanager an, bereits Konsequenzen für einzelne Mitarbeiter im direkten Umfeld erlebt zu haben. Der Hälfte aller Teilnehmer ist ein derartiger Sachverhalt nicht bekannt. Dies könnte auch daran liegen, dass die Sanktionierung von Mitarbeitern in der Regel diskret erfolgt ist.

Wie in der gesamten Befragung des Vertriebs gilt auch hier: Die Größe des Unternehmens spielt für das Antwortverhalten eine wesentliche Rolle. In großen Unternehmen gibt es häufiger Konsequenzen für Mitarbeiter als in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen. Gleiches gilt für börsennotierte Unternehmen im Verhältnis zu nicht börsennotierten Unternehmen.

Abb. 18 – Konsequenzen für Mitarbeiter

Gab es in Ihrem direkten Umfeld (Vertrieb) schon einmal Konsequenzen für einzelne Mitarbeiter aufgrund von Verstößen gegen Compliance-Regelungen? (N = 380)

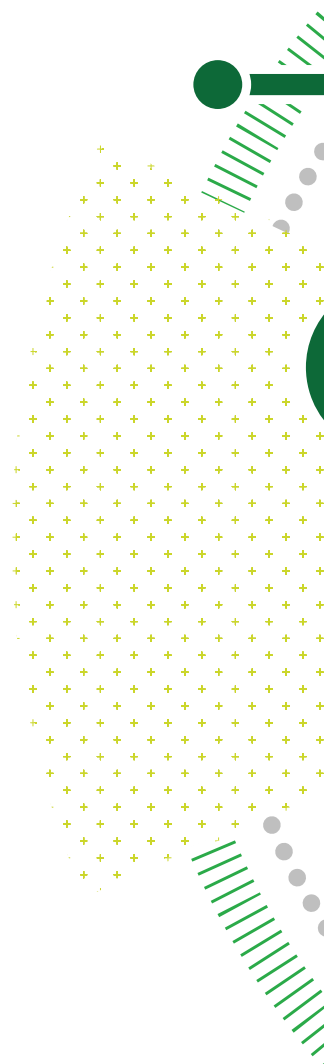


Der persönliche Kontakt zur Compliance-Organisation ist und bleibt entscheidend.

Teil 2

Compliance- Management – Zahlen und Trends

Im zweiten Teil unserer Studie haben wir die Compliance-Verantwortlichen zu wesentlichen Schwerpunktsetzungen und Kennzahlen ihrer täglichen Arbeit befragt.





Auch wenn die Quantität von verschiedenen Compliance-Maßnahmen, wie Regelungen oder Schulungen, nicht zwangsläufig auch ein Gradmesser für deren Qualität sind, bieten sie doch einen guten Indikator für den Umfang und die Fokussierung der Compliance-Organisationen. Zusammen mit Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung der einzelnen Sachverhalte soll dieser Teil Compliance-Verantwortlichen die Möglichkeit geben, die eigene Organisation und Aufstellung mit der anderer Unternehmen in Abhängigkeit von Schwerpunktsetzung, Unternehmensgröße, Branche und/oder Börsennotierung zu vergleichen.

Ein wesentlicher Gradmesser für die Arbeit der Compliance-Organisation ist die Fokussierung auf bestimmte Risikofelder. In Abhängigkeit von der Aufstellung des Unternehmens kann die Verantwortung der Compliance-Organisation sehr unterschiedlich ausfallen. So können einzelne Risikofelder entweder direkt durch die Compliance-Organisation oder durch andere Abteilungen, wie beispielsweise die Rechts- oder die Steuerabteilung, bedient werden. Unsere Online-Umfrage ergab, dass ein Großteil der befragten Compliance-Organisationen verantwortlich für die Risikofelder Korruption (87%), Fraud und Vermögensmissbrauch (72%) sowie Geldwäsche (63%) ist. Diese Schwerpunktsetzung ließ sich schon in der Befragung 2017 feststellen und hat sich seitdem nicht verändert. 55% der Befragten verantworten außerdem den Bereich Kartell- und Wettbewerbsrecht, dicht gefolgt vom Datenschutz (53%).

Ebenfalls in der Studienauflage von 2017 gaben die Befragten an, dass Compliance-Programme zum Thema Steuerrecht zu 70% von anderen Fachabteilungen, also nicht durch die Compliance-Organisation selbst, implementiert würden. Aus diesem Grund ist die geringe prozentuale Angabe zum Risikofeld Tax-Compliance von lediglich 23% wenig überraschend.

Die Detailauswertung zeigt: Das Risikofeld der Korruption ist, unabhängig von Unternehmensgröße, Branche oder Börsennotierung, in nahezu jeder Compliance-Organisation angesiedelt.

Während Technische Compliance und Produkt-Compliance (30%) in der Gesamtauswertung eher weniger stark ausgeprägt sind, verantworten die Compliance-Organisationen von Finanzdienstleistungsunternehmen deutlich häufiger, und zwar zu 70%, dieses Risikofeld. Ein Grund hierfür könnte die deutlich stärker ausgeprägte Reglementierung im Finanzsektor und ein damit einhergehendes breites Spektrum an Compliance-Risikofeldern – bis hin zur Technischen Compliance und Produkt-Compliance – sein. Ein ähnliches Verhalten der Finanzdienstleister lässt sich beim Risikofeld Informationssicherheit (33%) erkennen. Auch hier liegen die Angaben der Compliance-Verantwortlichen mit 68% deutlich über denen anderer Branchen.

Industrieunternehmen hingegen gaben für die Risikofelder Technische Compliance und Produkt-Compliance eine Fokussierung von lediglich 16% an. Insbesondere durch das mediale Bekanntwerden von Compliance-Fällen, die aus diesem Risikofeld heraus resultieren, könnte vermutet werden, dass diese Thematik mittlerweile stärker in den Unternehmen vertreten ist. Eine mögliche Erklärung für die geringe Ausprägung könnte in der Ansiedlung der Technischen Compliance bzw. Produkt-Compliance auf operativer Ebene (z.B. Produktentwicklung, Forschung und Entwicklung etc.) liegen. Zusätzlich existieren für wesentliche technische Komponenten und Produkte oftmals externe Zertifizierungen, Vorgaben oder Zulassungsverfahren, sodass auf diesem Wege durch externe Parteien eine Einhaltung mit sichergestellt werden sollte.

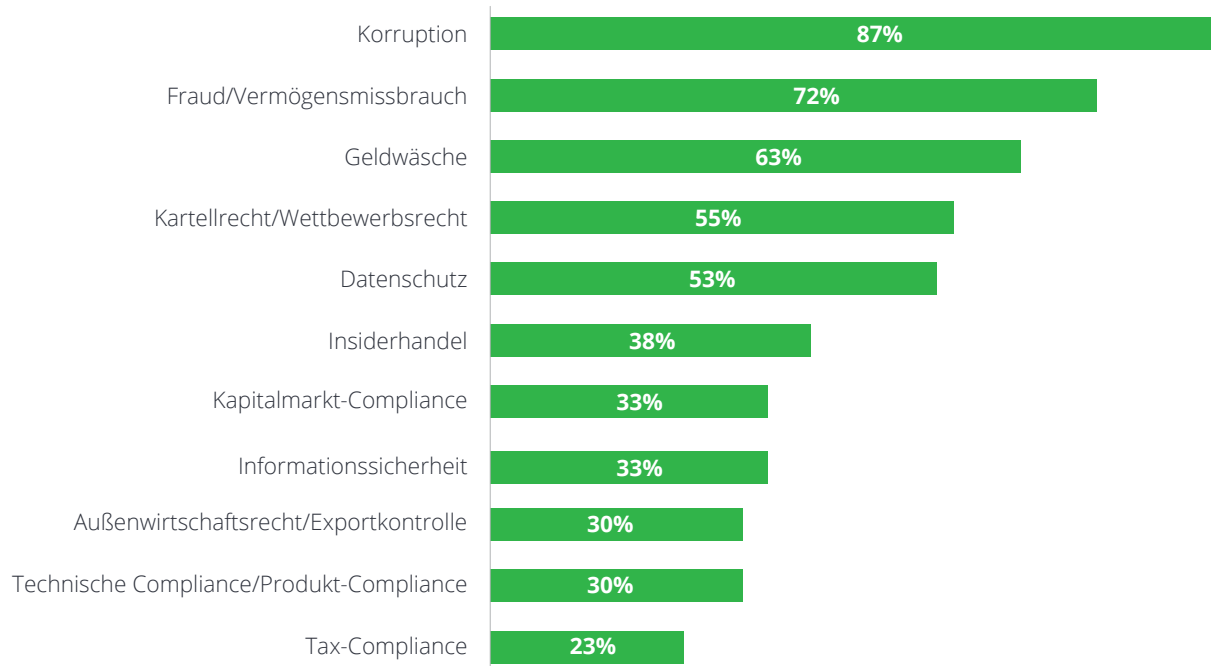


Die Benchmark-Gruppe fokussiert sich in ihrer Compliance-Tätigkeit auf die Risikofelder Korruption (94%), Fraud und Vermögensmissbrauch (91%), Geldwäsche (94%), Insiderhandel (98%) und Kapitalmarkt-Compliance (91%).

Die dargestellten Ergebnisse untermauern die Erkenntnis, dass Compliance-Organisationen individuelle Themenschwerpunkte haben und somit passgenaue Compliance-Strukturen benötigen. Der frühzeitige Einbezug relevanter Risikofelder in die Compliance-Organisation trägt dazu bei, dass Risiken rechtzeitig erkannt und Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.

Abb. 19 – Risikofelder

Welche der folgenden Risikofelder liegen in der Verantwortung der Compliance-Organisation Ihres Unternehmens?
(N = 504; Mehrfachnennungen möglich)



Die durch die Compliance-Organisationen gesteuerten „traditionellen“ Risikofelder stehen weiterhin hoch im Kurs.

Ein weiterer Gradmesser für die Arbeit der Compliance-Organisation kann die Erstellung und Veröffentlichung von eigenen Richtlinien sein. Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen nutzt Richtlinien als wichtiges Element des Compliance-Programms. 70% der Befragten gaben an, dass mindestens vier Compliance-Richtlinien in ihrem Unternehmen existieren. Mehr als ein Viertel nutzt zwischen ein und drei Richtlinien.

Diese Angaben unterstreichen die Bedeutung der schriftlichen Festlegung und Dokumentation von Verhaltensanweisungen für die Unternehmen, um ein regelkonformes Verhalten sicherzustellen. Verstärkt wird dieses Erkenntnis durch das Antwortverhalten der Teilnehmer in Bezug auf die künftige Anwendung von Compliance-Richtlinien. Zwei Drittel der Befragten schätzen, dass die Notwendigkeit und somit die Anzahl der geltenden Richtlinien in ihrem Unternehmen weiterhin zunehmen wird. Nur ein Drittel ist der Meinung, dass die Anzahl konstant bleibt. Mit Blick auf spezifische Eigenschaften der Unternehmen (Größe, Branche, Börsennotierung) zeichnen sich dahingehend keine Unterschiede ab.



Die Anzahl der vorhandenen Richtlinien ist sowohl bei börsennotierten Unternehmen als auch bei Finanzdienstleistungsunternehmen höher als bei nicht börsennotierten Unternehmen beziehungsweise Industrie- und öffentlichen Unternehmen. Gleiches gilt für unsere Benchmark-Gruppe: insgesamt fast zwei Drittel (64%) nutzen mehr als sechs Richtlinien.

Insgesamt stellt das Bedürfnis nach mehr Richtlinien nicht nur eine Herausforderung für die Compliance-Organisation selbst dar, die auf zusätzliche Ressourcen angewiesen ist, um die Erstellung und Implementierung weiterer Richtlinien angemessen und praxistauglich voranzutreiben. Auch die operative Ebene (z. B. der Vertrieb) steht im Rahmen dieser Entwicklungen vor der Herausforderung, diese Verhaltensregelungen entsprechend zu kennen, zu verstehen und umzusetzen, ohne die operative Tätigkeit dabei zu vernachlässigen.

Abb. 20 – Compliance-Richtlinien

Wie viele Compliance-Richtlinien existieren in Ihrem Unternehmen? (N = 502)

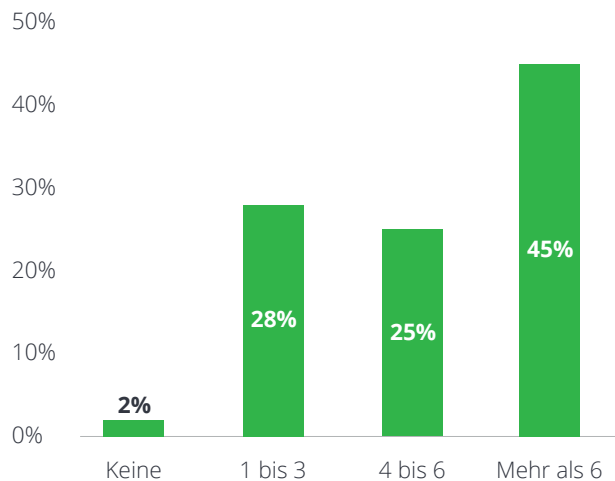
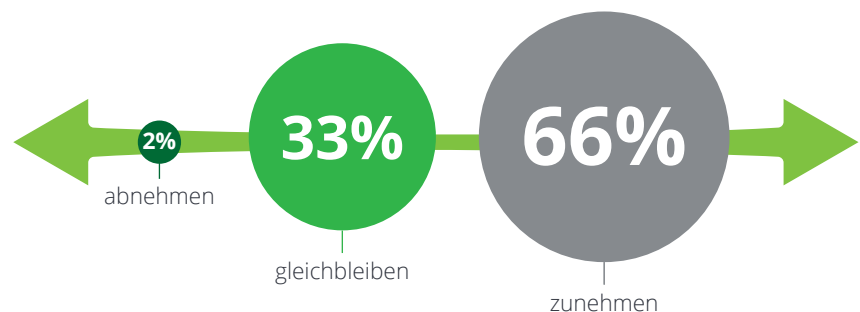


Abb. 21 – Compliance-Richtlinien – Trend

Die Anzahl der Compliance-Richtlinien wird ... (N = 497)



Die Bedeutung der Digitalisierung für die Unternehmen und die damit einhergehenden Herausforderungen sind heute längst geläufig. Trotz dieser Relevanz ergab unsere Umfrage, dass die Unterstützung der Compliance-Organisation durch Softwarelösungen bzw. IT-Tools noch nicht selbstverständlich ist. Aktuell greift fast ein Viertel (23%) auf keine IT-gestützten Lösungen zurück. 39% der Befragten gaben an, dass mindestens ein Tool in ihrem Unternehmen Anwendung findet. Lediglich ein geringer Anteil der Befragten (13%) verwendet mehr als sechs IT-gestützte Anwendungen.

Die Angaben variieren sehr stark in Abhängigkeit von Börsennotierung und Organisationsgröße: 64% der börsennotierten Unternehmen verwenden mehr als drei Softwarelösungen/IT-Tools, während nur 28% der nicht börsennotierten Unternehmen mehr als drei solcher Lösungen verwenden. In den kleinen und mittleren Unternehmen sind wenige bis gar keine Softwarelösungen/IT-Tools vertreten.



Betrachtet man die Benchmark-Gruppe, so wird deutlich, dass diese im Durchschnitt mehr Softwarelösungen/IT-Tools nutzt als Unternehmen mit einer anderen Schwerpunktsetzung.

Auf die Frage des Zukunftsausblicks antworteten über 70% der Befragten, dass sie künftig eine Zunahme von IT-basierten Lösungen erwarten. Diese Erwartungshaltung ergibt sich auch ungeachtet von Branche, Organisationsgröße oder Börsennotierung der Befragten.

Berücksichtigt man bei der Interpretation der diesjährigen Studienergebnisse die

Ergebnisse der Digitalisierungsumfrage aus der Studie 2018, wird deutlich, dass die Compliance-Verantwortlichen erkannt haben, dass die Digitalisierung auch vor ihrer Compliance-Organisation nicht Halt macht. 2018 waren bereits 61% der Befragten in die Digitalisierungsinitiativen ihres Unternehmens involviert. Künftig ist von einem weiteren Anstieg dieses Anteils auszugehen. Es ist nun die Aufgabe der Compliance-Verantwortlichen, den Nutzen aus der Digitalisierung gezielt einzusetzen.

Abb. 22 – Softwarelösungen/IT-Tools

Wie viele Compliance-Softwarelösungen/IT-Tools nutzt Ihre Compliance-Organisation? (N = 502)

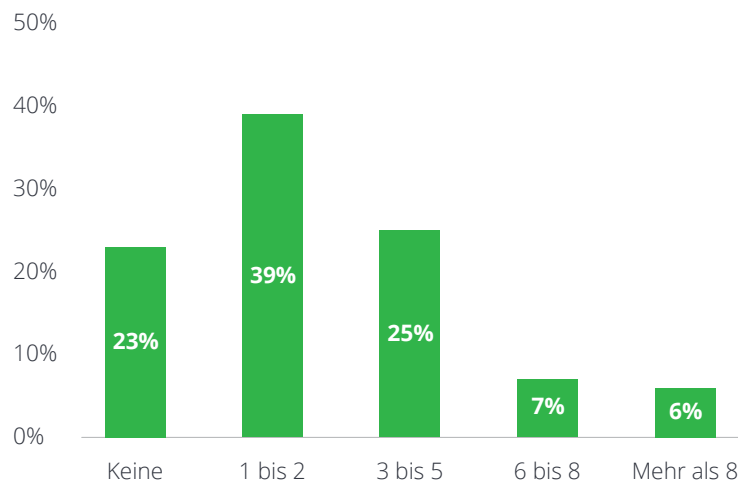
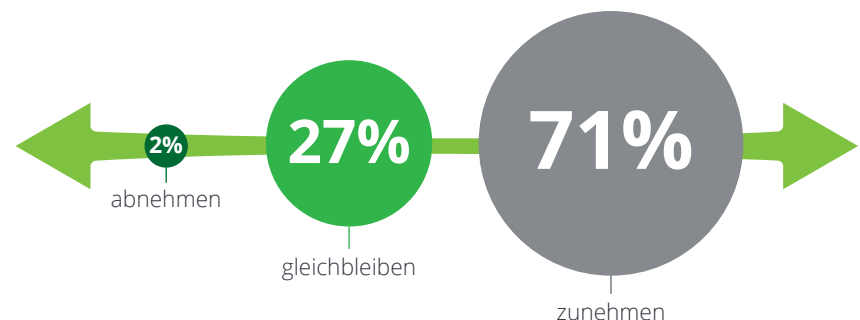


Abb. 23 – Softwarelösungen/IT-Tools – Trend

Die Anzahl an Softwarelösungen/IT-Tools wird ... (N = 491)



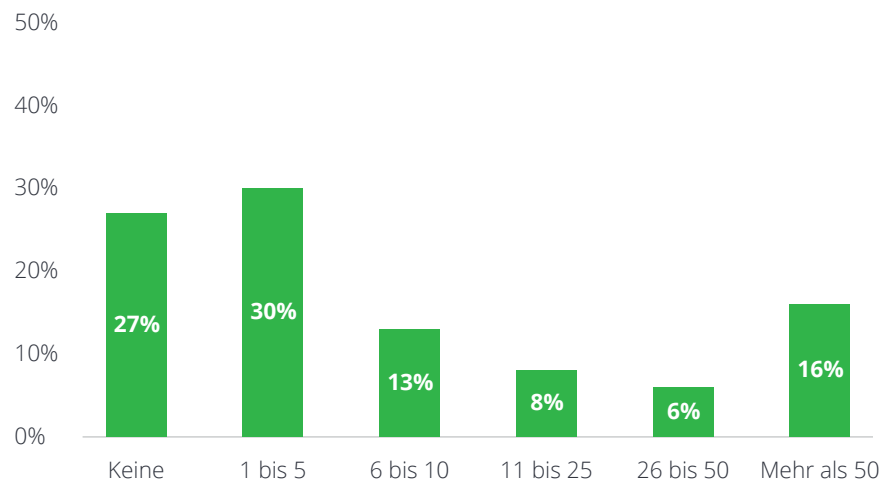
Ein Hinweisgebersystem ist in den meisten Unternehmen mittlerweile fester Bestandteil der Tätigkeit von Compliance. Ein Maßstab für die Intensität der Nutzung dieses Hinweisgebersystems durch die Mitarbeiter ist die Häufigkeit der Compliance-Hinweise, die über dieses Medium eingehen. Bei 27% der Unternehmen wurden im vergangenen Jahr – trotz der Existenz eines Hinweisgebersystems – keinerlei Hinweise gemeldet. Hingegen erhielten 30% der Befragten zumindest einen bis maximal fünf Hinweise zu möglichen Compliance-Verstößen. Mit 50 oder mehr Hinweisen befassten sich 16% der Compliance-Verantwortlichen.

Die Detailauswertung zeigt eine Zunahme der Compliance-Hinweise in Abhängigkeit von der Organisationsgröße. Es ist auffällig, dass die Anzahl der Hinweise signifikant höher ist, je größer das Unternehmen ist. Im Jahr 2018 erhielten 47% der Unternehmen mit mindestens 10.000 Mitarbeitern mehr als 50 Hinweise. Im Vergleich dazu erhielten nur 4% der mittelgroßen und 3% der kleinen Unternehmen mehr als 50 Meldungen über ihr Hinweisgebersystem.

Im Rahmen dieser Frage wurden die Teilnehmer gebeten anzugeben, wie viele Compliance-Hinweise letztlich zu einer internen Untersuchung geführt haben. Durchschnittlich untersuchten 25% der Unternehmen 10 bis 25% der gemeldeten Hinweise, während sogar 20% der Befragten angaben, dass mehr als jedem zweiten Hinweis eine interne Untersuchung folgte.

Abb. 24 – Compliance-Hinweise

Wie viele Compliance-Hinweise erreichten Ihre Compliance-Organisation über Ihr Hinweisgebersystem im Jahr 2018?
(N = 431)



Die Digitalisierung und Automatisierung des Compliance-Managements steckt noch in den Kinderschuhen.

Während bei 29% der großen Unternehmen mehr als die Hälfte aller eingegangenen Hinweise zu internen Untersuchungen führten, wurden bei nur 14% der kleinen Unternehmen mehr als die Hälfte aller Hinweise intern weiterverfolgt.

Dieses Verhalten lässt sich auch auf Unternehmen bezüglich ihrer Börsennotierung übertragen. Börsennotierte Unternehmen erhalten mehr Compliance-Hinweise und leiten deutlich häufiger interne Untersuchungen ein als andere Unternehmen.

Grundsätzlich kann eine Interpretation der Anzahl der Hinweise aus zwei Blickwinkeln erfolgen: Zeigt die Statistik eine hohe Anzahl an Hinweisen, kann eine mögliche Interpretation dahingehend erfolgen, dass das Unternehmen durch eine offene Unternehmenskultur, eine gute Kommunikation und ein aktives Interesse der Mitarbeiter an einem wirksamen Compliance-Management geprägt ist. Gleichzeitig kann eine hohe Anzahl an Hinweisen auch dahingehend interpretiert werden, dass die einzelnen Compliance-Elemente gerade nicht wirksam funktionieren.

Dem gegenüber stehen Statistiken, die eine niedrige Anzahl an Hinweisen aufzeigen. Dies könnte implizieren, dass aufgrund eines wirksamen Compliance-Managements mehrheitlich regelkonformes Verhalten vorliegt. Gleichzeitig könnte eine niedrige Anzahl an Verstößen auch auf eine noch ausbaufähige Unternehmenskultur und Kommunikation sowie geringes Interesse der Mitarbeiter zurückzuführen sein. Dies könnte möglicherweise eine hohe Dunkelziffer an nicht aufgedeckten Verstößen bedeuten.

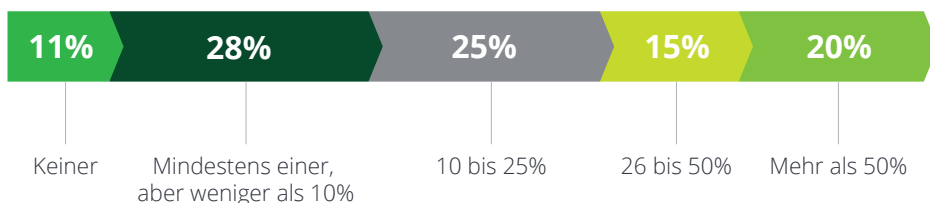
Unabhängig von der Interpretationsvariante ist hervorzuheben, dass die Unternehmenskultur hierbei eine entscheidende Rolle spielt. Zukünftig könnte ein aktuell diskutierter Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz dieses Thema noch weiter in den Fokus rücken: der Entwurf eines Gesetzes zur Bekämpfung der Unternehmenskriminalität. Die dort festgelegte mögliche Erhöhung des Sanktionsrahmens sowie dessen unter bestimmten Voraussetzungen angedachte mögliche Reduktion durch interne Untersuchungen könnten der Weiterverfolgung von Hinweisen ein zusätzliches Gewicht verleihen.

Die Studie deckte unter anderem auf, dass 63 der 504 teilnehmenden Unternehmen kein Hinweisgebersystem haben. Möglicherweise wurde die Relevanz eines solchen Systems bei einigen Unternehmen noch nicht erkannt. Die Zahl könnte jedoch auch die Unternehmen repräsentieren, die bereits an der Implementierung eines Hinweisgebersystems arbeiten, diese jedoch noch nicht abgeschlossen haben.

Insgesamt bedeutet die Meldung von Compliance-Hinweisen, dass ein nicht zu unterschätzender Teil von Ressourcen in die Aufarbeitung investiert werden muss. Dies setzt das Vorhandensein von ausreichend personellen und finanziellen Mitteln voraus.

Abb. 25 – Compliance-Hinweise – Untersuchung

Wie viele dieser Hinweise führten zu einer internen Untersuchung?
(N = 311)



Ein weiterer Maßstab für die Arbeit der Compliance-Organisationen können die durchgeführten Schulungen zu Compliance-Sachverhalten sein. Im Allgemeinen zeigte die Auswertung, dass nur wenige Teilnehmer keine Schulungen in ihrem Unternehmen anbieten. Die Mehrheit der Unternehmen (61%) zählt zu ihrem Schulungsangebot ein bis fünf Compliance-Veranstaltungen. 32% der Befragten gaben an, dass sie mehr als sechs Schulungen anbieten. Der Blick in die Zukunft ist bei nahezu allen Unternehmen identisch.

Knapp zwei Drittel von ihnen gehen davon aus, dass die Anzahl an Schulungen zunehmen wird, etwa ein Drittel geht von einer konstant bleibenden Anzahl aus.

Börsennotierte Unternehmen bieten ein deutlich höheres Schulungsangebot als nicht börsennotierte Unternehmen an. Während nur 59% der letztgenannten mehr als drei Schulungen zu ihrem Spektrum zählen, sind es bei Unternehmen mit Kapitalmarktorientierung 91%. Ein ähnliches Verhalten zeigt die Auswertung der Daten nach Unternehmensgröße. Betrachtet man die Branchen, wird deutlich, dass öffentliche Unternehmen dazu neigen, im Verhältnis eher weniger Compliance-Schulungen für ihre Mitarbeiter anzubieten als Industrieunternehmen und Finanzdienstleister. Insgesamt 18% der öffentlichen Unternehmen bieten keinerlei Schulungen an, 29% ein bis zwei.



Die Anzahl an Schulungen ist ebenfalls größer in der Benchmark-Gruppe. Kein Unternehmen dieser Gruppe bietet keine und nur 15% bieten maximal zwei Schulungen an. Im Vergleich zum Rest der Studienteilnehmer ist das Schulungsangebot hier deutlich höher.

Angesichts der Angaben durch die Compliance-Experten kann für die Zukunft von einem erhöhten Schulungsbedarf ausgegangen werden. Somit dürfte die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern und Dienstleistern steigen, die sich nicht nur um die Entwicklung und die Einführung, sondern auch um die Organisation und Durchführung der neuen Schulungen kümmern. Ein geeignetes Konzept ist notwendig.

Abb. 26 – Compliance-Schulungen

Wie viele verschiedene Compliance-Schulungen (Präsenzs Schulungen und eLearnings) gibt es in Ihrem Unternehmen?

(N = 502)

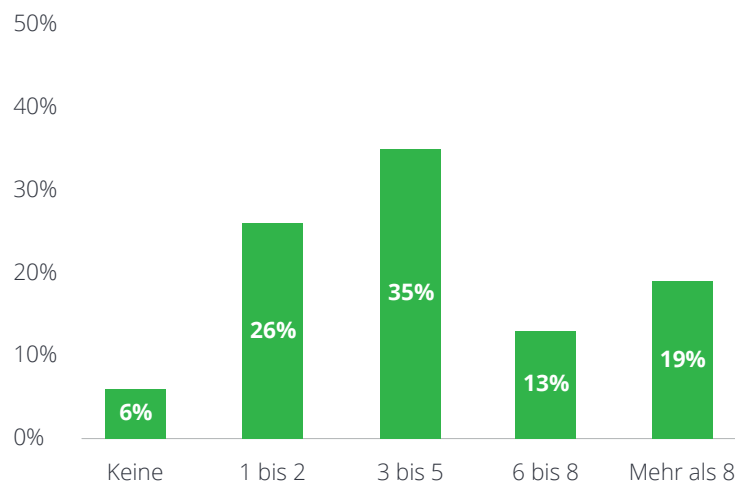
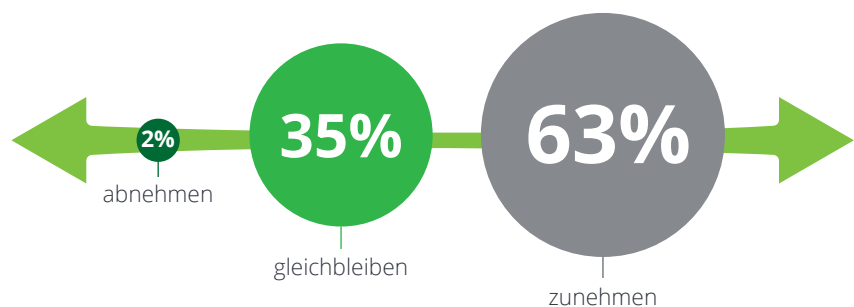


Abb. 27 – Compliance-Schulungen – Trends

Die Anzahl der Compliance-Schulungen wird ...

(N = 485)



Die vorherigen Fragen haben gezeigt, wie relevant eine entsprechende Personaldecke in den Compliance-Organisationen ist, um die bestehenden Tätigkeiten und die zunehmende Menge an Themen, wie beispielsweise Schulungen oder eingehende Hinweise, zu bewältigen. Auf die Frage nach der personellen Situation antwortet mehr als die Hälfte der Befragten, dass sich in ihrem Unternehmen bis zu drei Personen ausschließlich mit Compliance-relevanten Sachverhalten beschäftigen. 15% der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen mehr als 30 Vollzeit-Mitarbeiter. Insgesamt sind die Meinungen zur zukünftigen Entwicklung eher heterogen, doch tendieren die meisten Unternehmen (67%) zu der Annahme, dass kein weiterer personeller Ausbau ihrer Compliance-Organisation stattfinden wird. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der zuvor getroffenen Annahmen überraschend. Ein möglicher Grund könnte in der fehlenden Freigabe weiterer Ressourcen durch die Unternehmen liegen und nicht an einem fehlenden Bedarf seitens Compliance. Auch die Bedeutung der Compliance-Kultur für die Geschäftsstrategie des Unternehmens kann die Personalentwicklung beeinflussen.

Durch die Detailauswertung hinsichtlich der Unternehmensgröße wird ersichtlich, dass 40% der großen Unternehmen mehr als 30 Mitarbeiter in der Compliance-Organisation beschäftigen. Allerdings herrscht Uneinigkeit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Personalstärke. 77% der kleineren Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern planen mit einer gleichbleibenden Mitarbeiteranzahl in der eigenen Compliance-Organisation, während dies nur für 51% der großen Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern gilt. Dagegen gehen 42% der Letztgenannten von einer zukünftigen Erhöhung der Anzahl von Vollzeit-Mitarbeitern aus. Bei den kleinen Unternehmen teilen diese Meinung lediglich 22%.

Durch die Vielzahl von regulatorischen Anforderungen, die sich schon alleine aus dem Geschäftsmodell ergeben, bestätigte sich die Vermutung, dass die personelle Ausstattung der Compliance-Organisation bei Finanzdienstleistungsunternehmen stärker als bei anderen Unternehmen ist. 26% der Befragten dieser Branche beschäftigen mehr als 30 Mitarbeiter.

Die Herausforderungen an die Compliance-Organisation wachsen bei gleichzeitigem Druck auf die Ressourcen.

Abb. 28 a - Compliance-Vollzeit-Mitarbeiter nach Unternehmensgröße

Wie viele Vollzeit-Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrer Compliance-Organisation?
(N = 501)

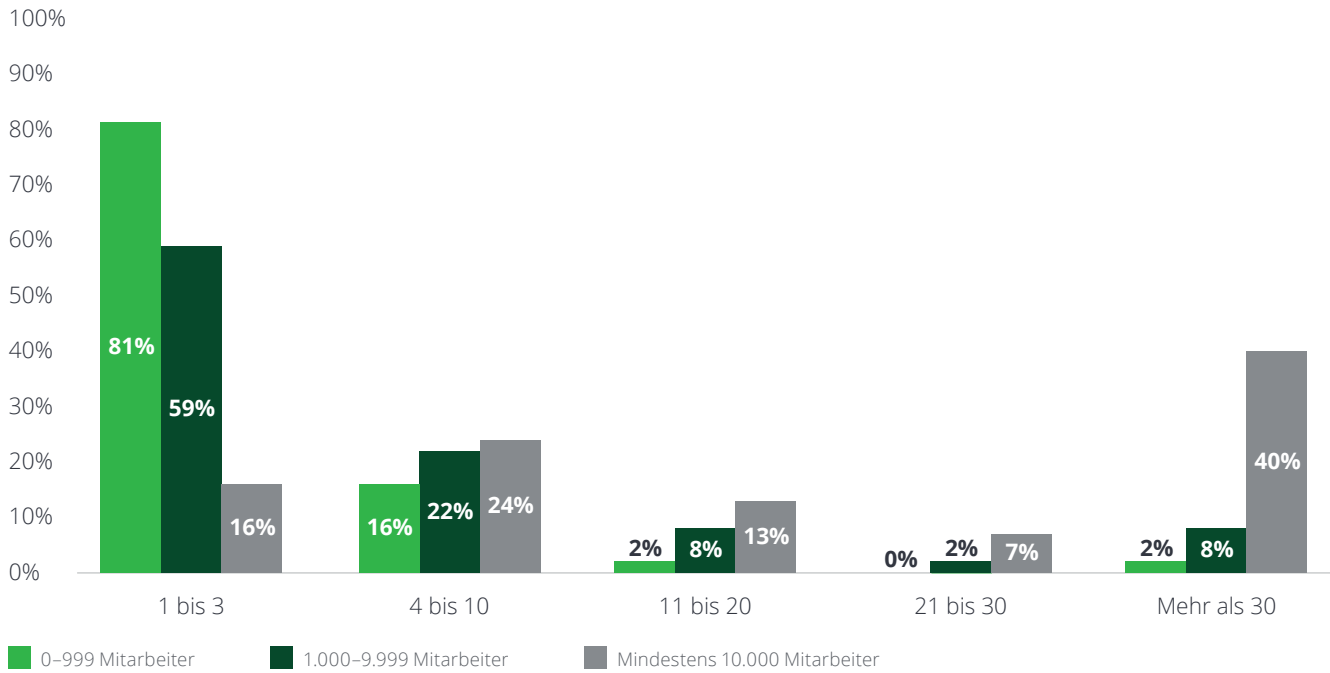


Abb. 28 b - Compliance-Vollzeit-Mitarbeiter nach Branche

Wie viele Vollzeit-Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrer Compliance-Organisation?
(N = 501)

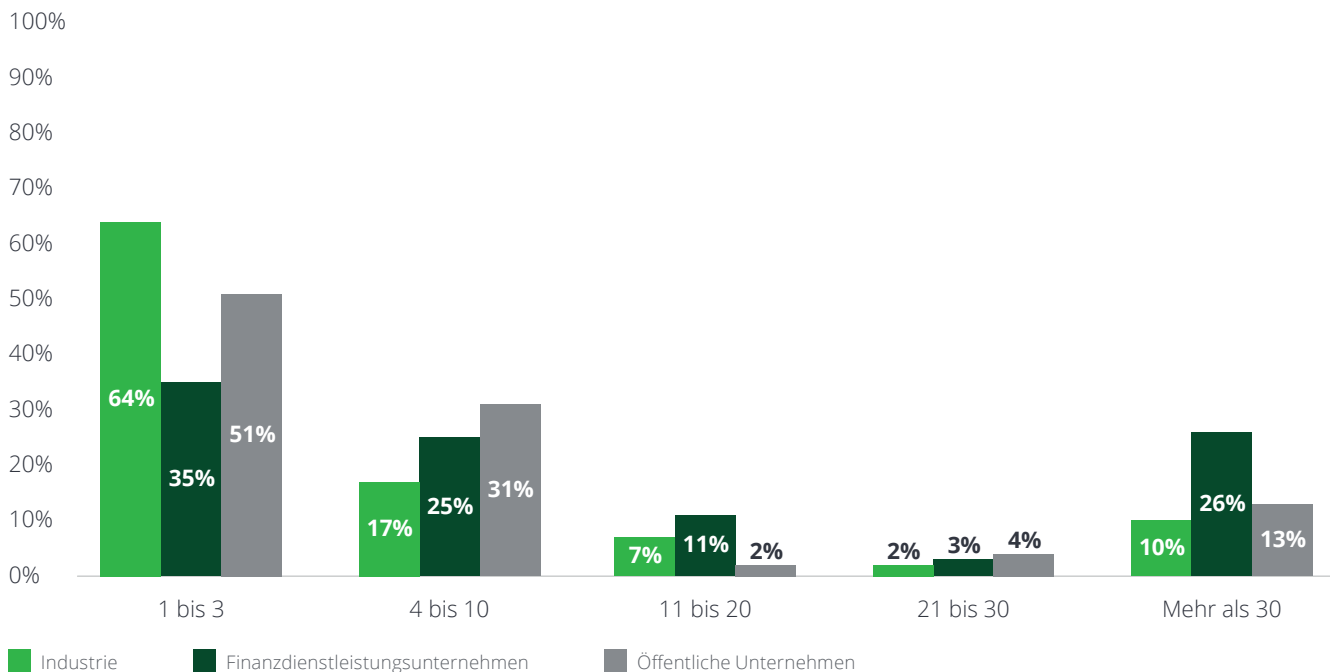
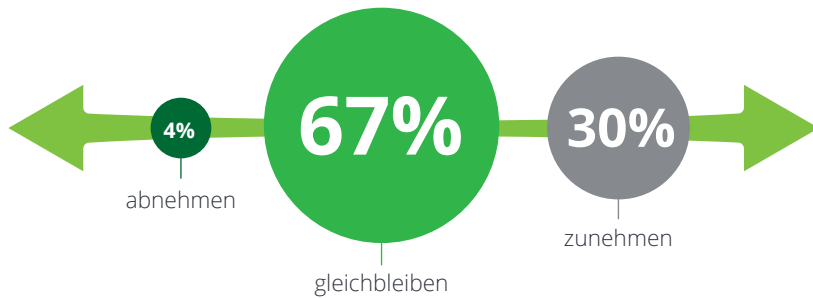


Abb. 29 – Compliance-Vollzeit-Mitarbeiter – Trend

Die Anzahl der Vollzeit-Mitarbeiter in der Compliance-Organisation meines Unternehmens wird ...
(N = 475)



Eng verbunden mit der Frage nach der Ressourcenausstattung ist auch die Frage nach dem Ausbildungshintergrund bzw. der Qualifikation der Mitarbeiter. Die Rückfrage bei den Teilnehmern ergab die in Abbildung 30 dargestellte Verteilung. Insgesamt ist die Ausprägung der beruflichen Qualifizierung sehr vielfältig. Derzeit setzen sich jedoch die meisten Compliance-Organisationen überwiegend aus Mitarbeitern mit juristischer (77%) oder wirtschaftlicher Ausbildung (73%) zusammen.

Mit großem Abstand folgt das Berufsbild der Informatiker (24%) an dritter Stelle. Schon in der Vorjahresstudie 2018 gaben 90% der Befragten an, dass die Voraussetzung von IT-Kenntnissen innerhalb der Compliance-Organisation deutlich zunehmen wird, sodass der Anteil an Informatikern voraussichtlich ebenfalls steigen wird.

Aufgrund des immer abwechslungsreichen Umfelds und der möglichen Ausweitung des Compliance-Managements auf zusätzliche Risikofelder ist zu erwarten, dass künftig die Nachfrage nach Mitarbeitern ohne rechtlichen oder wirtschaftlichen Hintergrund steigt. Diese Vermutung wird durch die abgefragte zukünftige Tendenz der Compliance-Verantwortlichen unterstrichen: Während 43% von einem eher gleichbleibenden Ausbildungsprofil ausgehen, halten 40% eine Diversifizierung, also

verstärkt unterschiedliche Qualifikationen der Mitarbeiter, für wahrscheinlich. Experten mit unterschiedlichem Fachwissen sind gefragt, um dem stetigen Wandel der Compliance-Welt standzuhalten und alle Risikofelder bedienen zu können.

Die Detailauswertung zeigt, dass mehr als jedes zweite Unternehmen der Finanzbranche von einer zunehmenden Diversifizierung ausgeht. Derzeit weisen die Compliance-Organisationen von Finanzdienstleistern einen höheren Anteil an Informatikern, Kriminologen/Forensikern und Geisteswissenschaftlern auf als Industrieunternehmen oder öffentliche Unternehmen. Grundsätzlich zeichnet sich ab, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Diversifizierung zunimmt.

Abb. 30 – Qualifikation der Mitarbeiter

Über welche Qualifikationen bzw. welchen beruflichen Hintergrund verfügen die Mitarbeiter der Compliance-Organisation Ihres Unternehmens?
(N = 497; Mehrfachnennungen möglich)

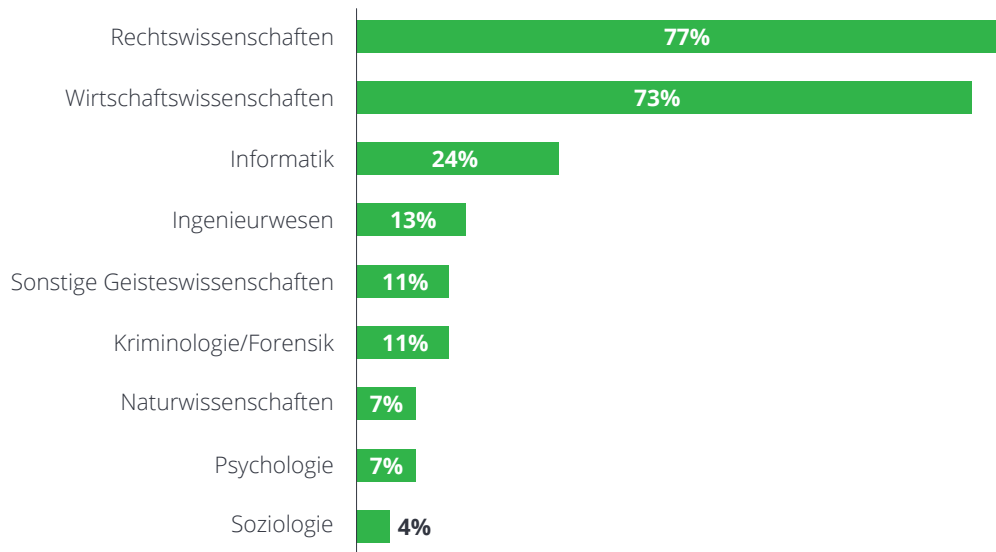
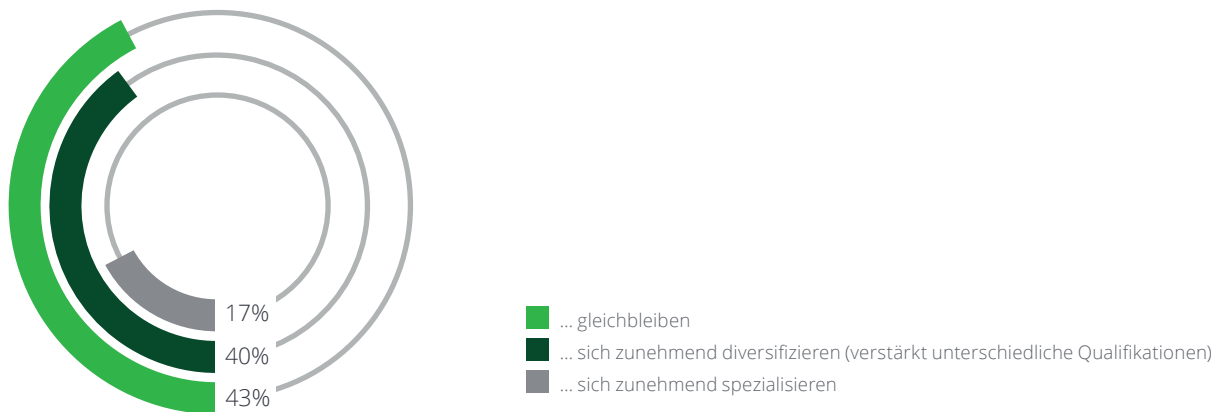


Abb. 31 – Qualifikation der Mitarbeiter – Trend

Die Compliance-Organisation wird ...
(N = 497)



Eine interessante Größe sind nicht nur die von der Compliance-Organisation durchgeführten bzw. verantworteten Schulungen, sondern auch die Fortbildung der Mitarbeiter der Compliance-Verantwortlichen selbst. Ein sich stetig änderndes Umfeld und wachsende Herausforderungen machen eine regelmäßige Weiterbildung unabdingbar.

Der überwiegende Teil der befragten Compliance-Verantwortlichen (55%) gab an, dass eine Schulung bzw. Fortbildung in der Regel zwei- bis dreimal im Jahr stattfindet. Für knapp ein Drittel gilt dies einmal im Jahr.

Ungeachtet der Branche, Größe oder Börsennotierung gehen zwei Drittel der Compliance-Verantwortlichen davon aus, dass sich die Anzahl der Schulungsbesuche ihrer Mitarbeiter in der Zukunft nicht erhöhen wird. Dies könnte womöglich ein Resultat der restriktiven Budgets sein, welche bereits in der Studie 2018 als eine der größten Herausforderungen angegeben wurden.

Rund ein Drittel (34%) hingegen vermutet eine zunehmende Fortbildung der Mitarbeiter. Gründe für die Zunahme könnten in der Veränderung des Arbeitsumfeldes bzw. der Rechtslage und der Verantwortung für zusätzliche Risikofelder liegen.

Abb. 32 – Fortbildungen

Wie oft nehmen die Mitarbeiter Ihrer Compliance-Organisation an Fortbildungen teil? (N = 502)

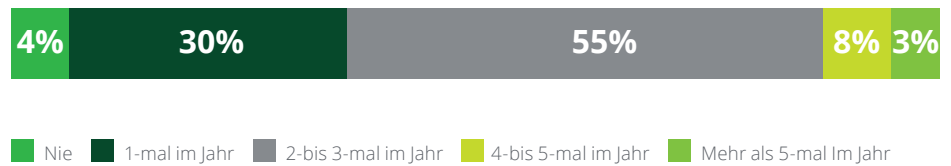
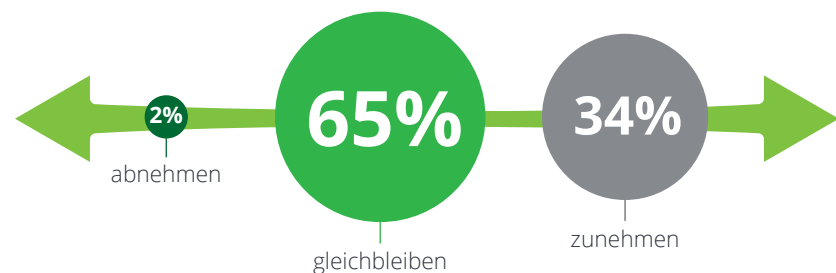


Abb. 33 – Fortbildungen - Trend

Die Anzahl an Fortbildungen der Mitarbeiter in der Compliance-Organisation wird ... (N = 483)



In diesem Jahr haben wir die Teilnehmer erstmals darum gebeten, einen Einblick in das gesamte Budget (z.B. für Personalkosten, Software-Lizenzen, Berater, Schulungen) ihrer Compliance-Organisation zu gewähren. Viele der bereits abgefragten Indikatoren sind abhängig von den vorhandenen finanziellen Ressourcen, die der jeweiligen Compliance-Organisation für ihre entsprechenden Aktivitäten zur Verfügung stehen. 71% der Unternehmen können auf weniger als 500.000 EUR zurückgreifen. Die übrigen Befragten verteilen sich in etwa gleichmäßig auf die anderen Antwortoptionen.

Wiederholt setzen sich die Beobachtungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und der Börsennotierung fort. 32% der großen Unternehmen verfügen über ein Budget von mehr als 5 Mio. EUR, während 75% der kleinen Unternehmen maximal über ein Budget von 250.000 EUR verfügen. Sind Unternehmen an der Börse gelistet, liegen die finanziellen Ressourcen für das Compliance-Management

deutlich über den Ressourcen anderer Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass Finanzdienstleistungsunternehmen weit mehr finanzielle Mittel in ihr Compliance-Management investieren, als dies Industrie- oder öffentliche Unternehmen tun. Ausschlaggebend hierfür ist die Vielzahl an nationalen und internationalen Regularien insbesondere für den Finanzsektor, die eine stetige und gezielte Investition in das Compliance-Management erfordern.



Die teilnehmenden Compliance-Organisationen der Benchmark-Gruppe haben ebenfalls ein höheres Budget als solche mit einer anderen Schwerpunktsetzung. Insgesamt haben 56% dieser Teilnehmergruppe ein Budget von weniger als 500.000 EUR, während 18% mehr als 5 Mio. EUR zur Verfügung stehen.

Insgesamt gehen unternehmensübergreifend 30% der Compliance-Verantwortlichen davon aus, dass die Budgets für ein erfolgreiches Compliance-Management in ihrem Unternehmen weiterhin steigen werden (z. B. Schulungen, Digitalisierung etc.) In Anbetracht der Tatsache, dass die Studienteilnehmer insgesamt mit einer zunehmenden Belastung der Compliance-Organisationen in der Zukunft rechnen, ist überraschend, dass 71% keine Erhöhung des Budgets erwarten. Ähnlich wie beim Thema Personalausstattung könnten hier Genehmigungen und Budgetfreigaben durch das Unternehmen bzw. die jeweiligen Verantwortlichen eine Rolle spielen. Angesichts dieser gegenläufigen Entwicklungen ist zu erwarten, dass die Herausforderungen, mit denen sich die Compliance-Organisationen konfrontiert sehen, weiter zunehmen werden.

Abb. 34 a - Budget nach Unternehmensgröße

Wie hoch ist das gesamte Compliance-Budget Ihrer Compliance-Organisation?
(N = 466)

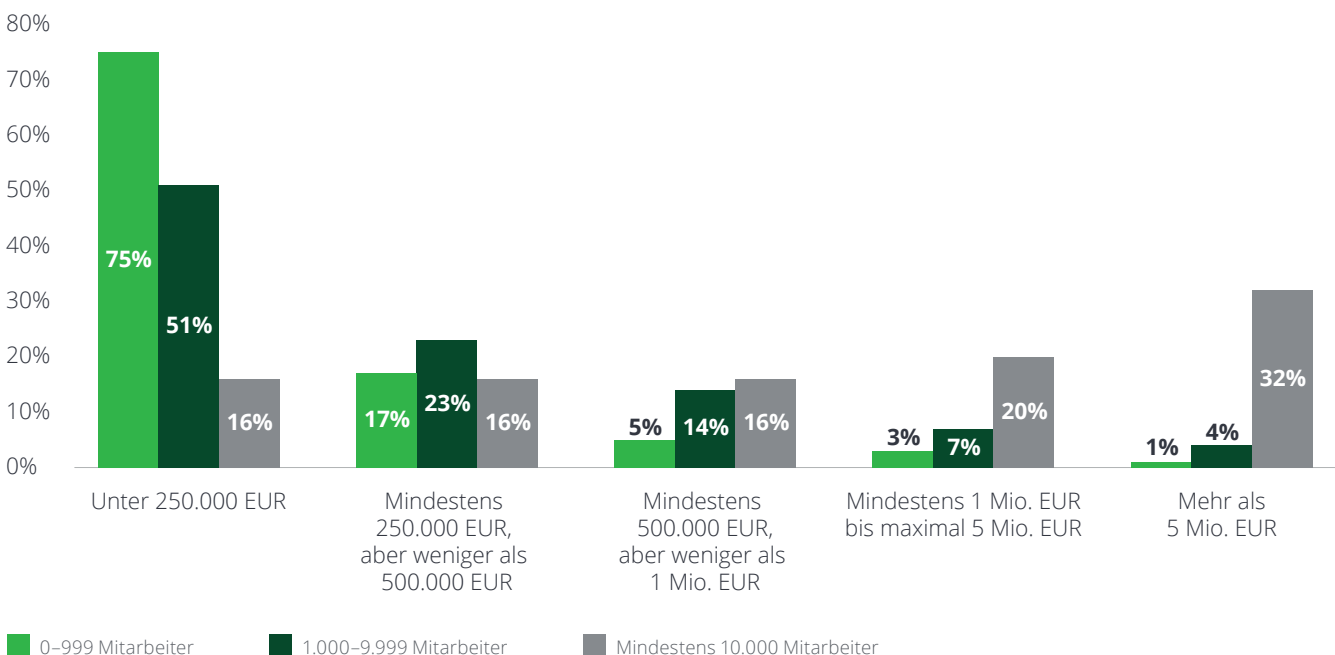


Abb. 34 b – Budget nach Branche

Wie hoch ist das gesamte Compliance-Budget Ihrer Compliance-Organisation?
(N = 466)

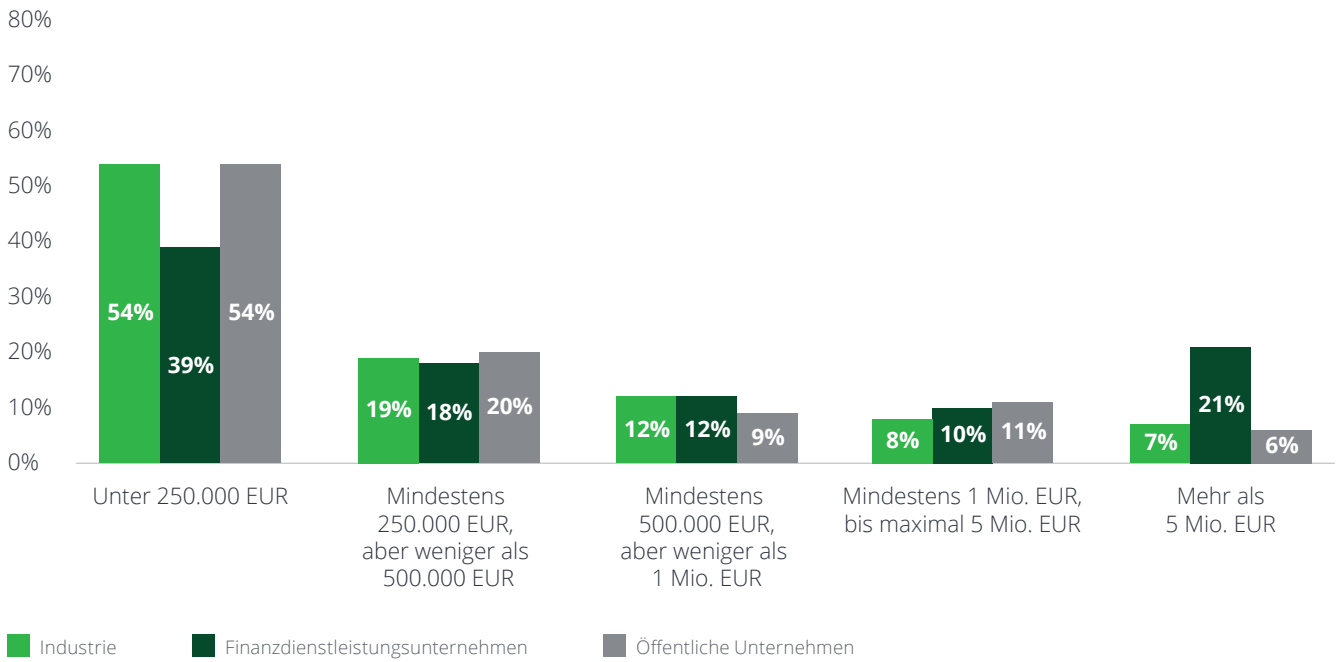
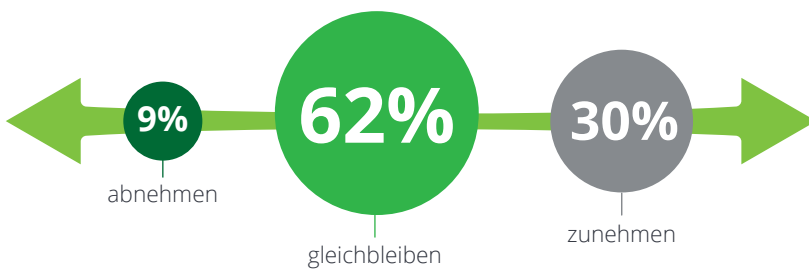


Abb. 35 – Budget – Trend

Das Compliance-Budget meiner Compliance-Organisation wird ...
(N = 447)



Abschließend für den Teil „Compliance-Management – Zahlen und Trends“ wurde nach der Frequenz der Berichterstattung an die Geschäftsleitung und – sofern vorhanden – den Aufsichtsrat gefragt. Der überwiegende Teil der Befragten gab hierbei an, dass eine Regelberichterstattung an die Geschäftsleitung mindestens vierteljährlich (40%) oder auf monatlicher Basis (26%) erfolgt. Bei 7% der Unternehmen erfolgt keine Berichterstattung durch die Compliance-Organisation an die Geschäftsleitung. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger erfolgt eine Berichterstattung. Gleiches gilt für börsennotierte Unternehmen.

Insgesamt existiert über alle Unternehmen hinweg eine ähnliche Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung: Mehr als drei Viertel gehen davon aus, dass die Frequenz der Berichterstattung an die Geschäftsleitung gleichbleiben wird, während knapp ein Viertel mit einer zunehmenden Häufigkeit rechnet. Dass die Berichterstattung künftig abnehmen könnte, erscheint den Teilnehmern eher unwahrscheinlich.

Eine Berichterstattung an den Aufsichtsrat erfolgt seltener als an die Geschäftsleitung. Während 66% der Befragten mindestens quartalsweise Bericht an ihre Geschäftsleitung erstatten, tun dies nur 31% an den Aufsichtsrat. Bei 19% unterbleibt die Regelberichterstattung vollständig. Während 69% der kleinen Unternehmen gar nicht oder nur einmal im Jahr an den Aufsichtsrat berichten, sind es bei großen Unternehmen nur 32%.

Insgesamt gehen 80% der Unternehmen, unabhängig von Größe, Branche oder Kapitalmarktorientierung, davon aus, dass die Berichterstattung in Zukunft nicht ansteigen, sondern gleichbleiben wird. Nur 20% nehmen an, künftig häufiger an ihren Aufsichtsrat berichten zu müssen. Dass die Berichterstattung reduziert wird, erwarten die Teilnehmer dagegen nicht.

Abb. 36 – Regelberichterstattung an die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat

Wie oft erfolgt eine Regelberichterstattung durch die Compliance-Organisation an die Geschäftsleitung und an den Aufsichtsrat Ihres Unternehmens?

(Geschäftsleitung: N = 495; Aufsichtsrat: N = 416³)

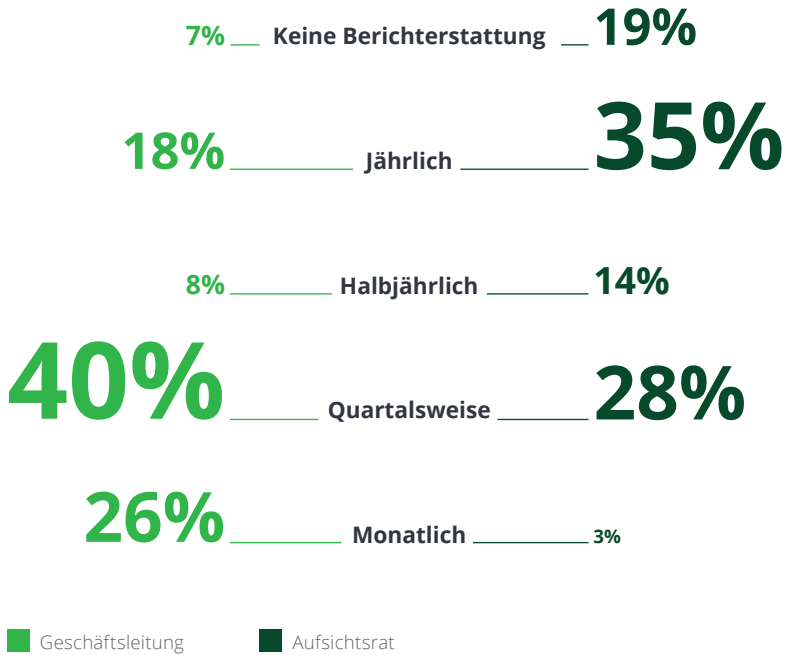
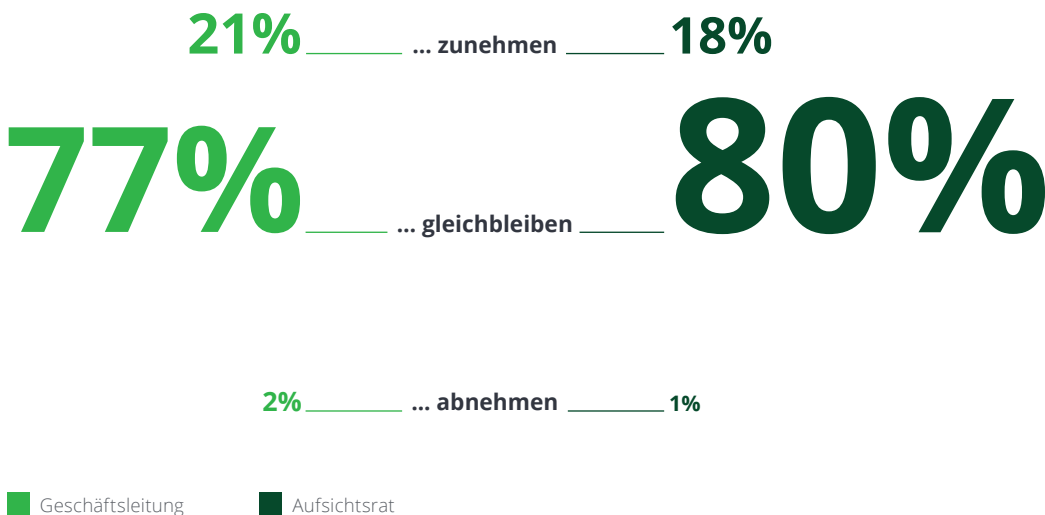


Abb. 37 – Regelberichterstattung an die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat – Trend

Die Frequenz der Regelberichterstattung durch die Compliance-Organisation an die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat meines Unternehmens wird ...

(N = 470; N = 398)



³ 75 Teilnehmer gaben an, dass ihr Unternehmen keinen Aufsichtsrat hat.

Ihre Ansprechpartner



Markus Link

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



Florian Maciuca

Director
Corporate Governance Assurance
Tel: +49 (0)30 25468 5927
fmaciuca@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

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

Über uns

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

Deloitte Corporate Governance Assurance

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

Deloitte.

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

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

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.