

## Executive Summary

ASSURANCE SERVICES

# Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance Management- Systemen in deutschen Unternehmen



# Vorwort

Zum zweiten Mal bringen wir unsere Compliance-Benchmarkstudie heraus, in der wir den aktuellen Stand der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen in deutschen Unternehmen untersuchen. Besonders freuen wir uns, dass wir eine große Zahl an Compliance-Verantwortlichen von börsennotierten und mittelständischen Unternehmen für die Teilnahme gewinnen konnten.

Dies ermöglicht uns eine umfassende Compliance-Bestandsanalyse, zumal Vertreter und Vertreterinnen aus den Branchen Finanzen, Banken und Versicherungen, Automobil- und Zulieferindustrie bis hin zu Konsumgüter, Handel, Chemie, Pharma, IT, Medien und Telekommunikation an der Studie teilnahmen.

Die Studie bestätigt: Compliance ist nach wie vor eines der Topthemen in deutschen Unternehmen. Neu ist vor allem, dass auch mittelständische Unternehmen dem Compliance-Trend folgen.

Es fällt jedoch auf, dass die Befragten die Ausgestaltung ihres Compliance Management-Systems – oftmals im Widerspruch zu den vorhandenen Vorkehrungen – weitaus wirksamer einschätzen, als es tatsächlich ist.

Die Risiken sind hierbei nicht zu unterschätzen: Aus den Antworten ist zu schließen, dass circa 20 Prozent der börsennotierten und 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen über kein institutionalisiertes Compliance-Risikomanagement verfügen. Ohne eine systematische Erfassung von Compliance-Risiken ist es schwierig, geeignete risikominimierende Maßnahmen zu entwickeln.

Großen Handlungsbedarf sehen wir insbesondere auch bei der Überwachung und Einbindung der Tochtergesellschaften in das Kontrollsystem der Unternehmenszentrale – eine wichtige Maßnahme, um die wirksame Umsetzung von Compliance-Vorgaben sicherzustellen.

Positiv hervorzuheben ist der Trend, Compliance nicht nur als ein auf die Umsetzung von juristischen Vorgaben beruhendes System zu betrachten. Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, parallel eine wirksame Compliance-Kultur zu gestalten. Hier ist noch viel zu tun: Damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Compliance-Vorgaben akzeptieren und leben, sollten diese zum einen bekannt sein, zum anderen aber vor allem auch verstanden werden. Es gilt, wirksame Compliance-Kommunikationsmaßnahmen und schließlich eine entsprechende Compliance-Kultur zu etablieren.

Nachfolgend stellen wir Ihnen die Kernergebnisse der Compliance Benchmarkstudie vor. Wir freuen uns darauf, die Ergebnisse mit Ihnen zu diskutieren.

Bei Interesse können wir jederzeit eine individuelle Einordnung Ihres Unternehmens in einem für Sie relevanten Benchmark vornehmen.

## Zur Methodik der Erhebung

Die Erhebung wurde mittels eines standardisierten, quantitativen Fragebogens mit 49 Fragen zu den einzelnen Elementen des Compliance Management-Systems durchgeführt. Compliance-Verantwortliche von über 70 Unternehmen nahmen an der Studie teil. Wahlweise wurden die Antworten mittels eines online-basierten Tools, in Papierform oder in einem persönlichen Gespräch erfasst.

Die Auswertung erfolgte mit Methoden der empirischen Sozialforschung.

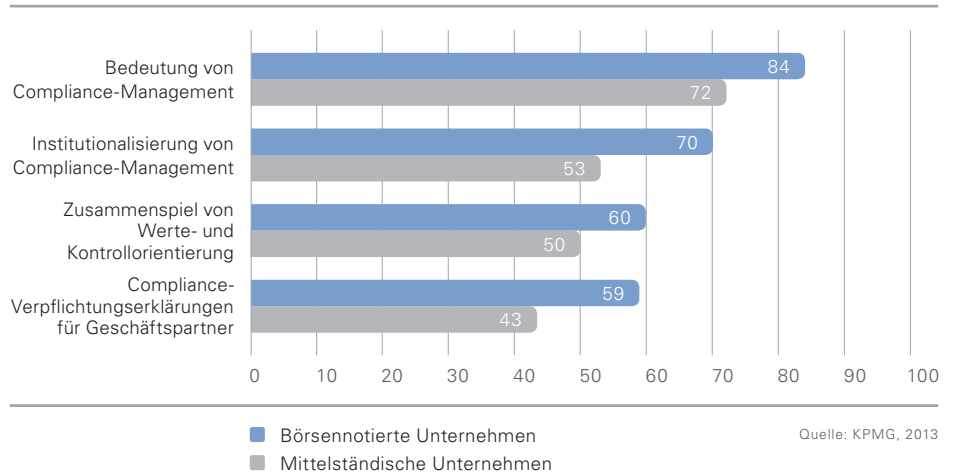
# Die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Überblick

## 1 Mehr als eine „Modeerscheinung“: Compliance-Management ist als Topthema in den Unternehmen etabliert

Die Bedeutung von Compliance-Management nimmt weiter zu. Während in 84 Prozent der börsennotierten Unternehmen Compliance eine sehr hohe Bedeutung zugeschrieben wird, sehen auch mittelständische Unternehmen mit 72 Prozent der befragten Unternehmen ein Mindestmaß an Compliance-Maßnahmen, oftmals im Rahmen ihrer internationalen Geschäftstätigkeit, als unerlässlich an.

Diese Anforderungen stellen die Unternehmen zunehmend auch an ihre Geschäftspartner. Fast 60 Prozent der börsennotierten und über 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen integrieren Compliance-Vorgaben (wie etwa bestimmte Compliance-Klauseln) in Verträge, die mit Geschäftspartnern geschlossen werden.

Überblick über den beobachteten Compliance-Trend (Angaben in Prozent)



Überblick über die Integration von Compliance in den Geschäftsalltag



© KPMG, Deutschland

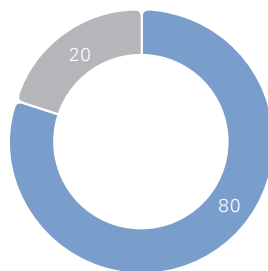
## 2

## Risiken im Unternehmensalltag oft unterschätzt: Handlungsbedarf beim Compliance-Risikomanagement anhaltend hoch

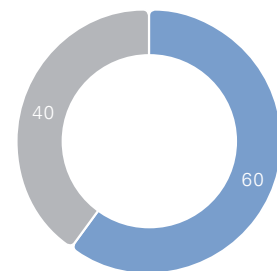
Das Compliance-Risikoassessment ist der Kernbereich eines Compliance Management-Systems. Die Tatsache, dass circa 20 Prozent der börsennotierten und 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen über kein institutionalisiertes Compliance-Risikomanagement verfügen, zeigt einen großen Handlungsbedarf auf. Eine systematische Erfassung von Compliance-Risiken ist notwendig, um daraus wirksame risikominimierende Maßnahmen abzuleiten. Auch für die Erfüllung der gesetzlichen Sorgfalts- und Überwachungspflichten ist dieser Prozess grundlegend.

### Überblick über vorhandene institutionalisierte Compliance-Risikomanagementsysteme (Angaben in Prozent)

#### Börsennotierte Unternehmen



#### Mittelständische Unternehmen



■ Institutionalisiertes Compliance-Risikomanagement  
■ Kein institutionalisiertes Compliance-Risikomanagement

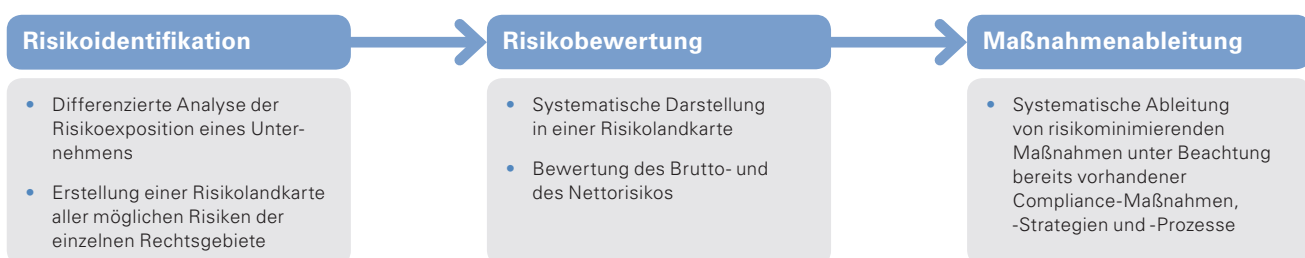
Quelle: KPMG, 2013

Compliance-Risiken im Ausland werden häufig unterschätzt: Insbesondere im Zusammenhang mit ihrer internationalen Geschäftstätigkeit kommen fast alle Unternehmen mit scharfen Antikorruptionsgesetzgebungen in Berührung. So sind sich viele Unternehmen oftmals nicht bewusst, dass es ausreichend, Liefer- und Leistungsbeziehungen zu Großbritannien zu unterhalten, um den Anforderungen des dortigen Antikorruptionsgesetzes UK Bribery Act zu unterliegen. Ähnlich findet der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) Anwendung, sobald ein „American Footprint“ gegeben ist.

Geschäftsführer und Vorstände stehen in der Verantwortung, Compliance hinsichtlich relevanter Rechtsgebiete sicherzustellen.

Identifizierte Rechtsgebiete, gleichermaßen von börsennotierten als auch von mittelständischen Unternehmen genannt, sind in Reihenfolge ihrer Relevanz: Datenschutz, Antikorruption, Untreue und Vermögensschädigung, Kartellrecht, Antidiskriminierung sowie der Schutz geistigen Eigentums. Je nach Branche treten häufig Geldwäsche, Produkthaftung und weitere branchenspezifische Regelungsnormen hinzu.

### Beispielhafte Skizzierung eines systematischen Compliance-Risikomanagementprozesses



## 3

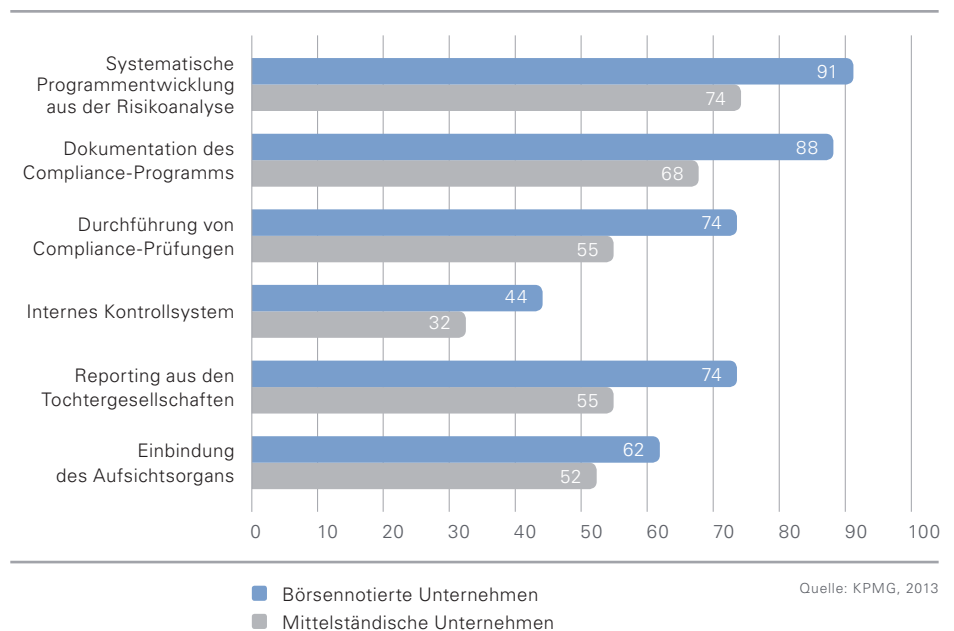
### Risiken teilweise leichtfertig eingegangen: Vom Risikoassessment zur systematischen Compliance-Programmentwicklung

Die Studie zeigt, dass relevante Compliance-Risiken teilweise zwar bekannt sind, eine entsprechende Programm-entwicklung jedoch fehlt. Nur auf Grundlage einer systematischen Compliance-Programmentwicklung können Verstöße gegen Compliance-Vorgaben vermieden werden. Insbesondere bei der Überwachung der Wirksamkeit des bestehenden Systems besteht großer Handlungsbedarf.

Beispielsweise binden etwa 30 Prozent der börsennotierten und über 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen das Compliance Management ihrer Tochterunternehmen nicht eng in die Unternehmenszentrale ein. Das Compliance Management erfordert institutionalisierte Kontrollen, unabhängige Prüfungen und klare Reporting-Vorgaben. Nur mit wirksamen Überwachungsprozessen können neue Risiken aus bekannt gewordenen Schwachstellen identifiziert und die Compliance-Maßnahmen dann auch optimiert werden. In diesem Zusammenhang sollte die Einbindung der

Aufsichtsorgane in das Compliance Management erhöht werden: In fast 40 Prozent der befragten börsennotierten und in fast 50 Prozent der mittelständischen Unternehmen erfolgt diese aktuell eher in geringem Maße.

Überblick über wesentliche Compliance-Programmelemente (Angaben in Prozent)



## 4

### Mehr als die Umsetzung rechtlicher Vorgaben: Zusammenspiel von Werte- und Kontrollorientierung für ein erfolgreiches Change Management

Eines der wesentlichen Ergebnisse der KPMG-Studie „Compliance – Modeerscheinung oder Chefsache?“<sup>1</sup> im Jahr 2011 war, dass Compliance von Unternehmen vornehmlich als Legal Compliance wahrgenommen wird. Während zum damaligen Zeitpunkt nur 17 Prozent der befragten Unternehmen angaben, dass der Begriff Compliance auch eine ethische Dimension mit Bezug zu Werten und Moral beinhaltet (ethische Compliance), hat die Bedeutung eines wirksamen Zusammenspiels

von Werte- und Kontrollorientierung sowohl in börsennotierten Unternehmen mit 91 Prozent als auch im Mittelstand mit 71 Prozent in der Zwischenzeit signifikant zugenommen.

Ein Change Management kann erforderlich sein, um ein geeignetes Compliance Management-System zu schaffen: Veränderungen in Unternehmen können neben der Definition und Umsetzung von rechtlichen Vorgaben auch durch weiche Faktoren unter-

stützt werden. Der Prozess fängt in den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an. Ein Compliance Mindset kann gefördert werden, indem gezielte Compliance-Kultur- und -Kommunikationsmaßnahmen entwickelt werden.

<sup>1</sup> Compliance – Modeerscheinung oder Chefsache? Wie sich deutsche Großkonzerne der Herausforderung stellen. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2011

## 5 Von der Kenntnis zur Akzeptanz: Präventive Kommunikation als zentrale Maßnahme im Compliance Management-Prozess

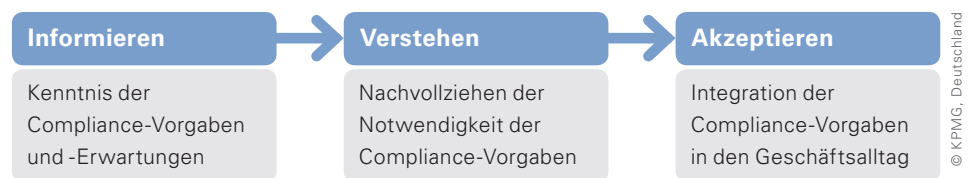
Wissen ist die beste Medizin: Die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und gegebenenfalls externe Dritte sollten über das Compliance-Programm informiert werden. Nur wer die Compliance-Vorgaben kennt, kann diese auch erfüllen.

Die Kommunikation von Compliance-Vorgaben und -Erwartungen ist eine der zentralen präventiven Maßnahmen im Compliance Management. Um zu erreichen, dass Maßnahmen akzeptiert und gelebt werden, muss sichergestellt werden, dass die Vorgaben und die damit verbundenen Verhaltenserwartungen in Compliance-relevanten Prozessen bekannt sind und auch verstanden werden.

Die Benchmarkstudie zeigt auf, dass fast alle befragten Unternehmen mindestens eine Compliance-Kommunikationsmaßnahme entwickelt haben. In Anlehnung an die Anforderungen gemäß dem Prüfungsstandard IDW PS 980 des Instituts der Wirt-

schaftsprüfer (IDW) wird, wie aus der unten stehenden Abbildung hervorgeht, der Ausgestaltungsgrad der Compliance-Kommunikation in 23 Prozent der börsennotierten und in 10 Prozent der mittelständischen Unternehmen als „sehr gut“ gewertet.

Darstellung des Change Management-Prozesses zur Umsetzung einer gelebten Compliance-Kultur



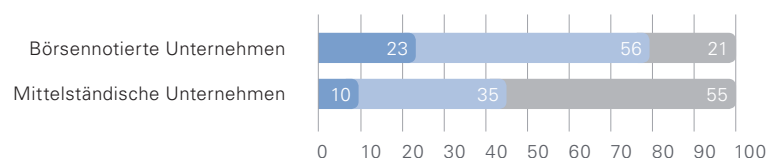
## 6 Integration in den Geschäftsalltag: Compliance-Kultur als Grundlage eines wirksamen Compliance Management-Systems

Was ist das eigentliche Ziel eines Compliance Management-Systems und wann kann es schlussendlich als wirksam bezeichnet werden? Wohl erst in dem Moment, in dem Compliance-Vorgaben ein integraler Bestandteil des Geschäftsalltags sind und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Compliance verinnerlicht haben. Kurzum: Eine Compliance-Kultur ist der Grundpfeiler eines wirksamen Compliance Management-Systems.

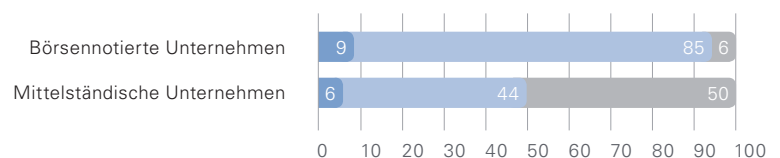
Diese zu schaffen und vor allem zu erhalten, stellt eine enorme Herausforderung für das gesamte Unternehmen dar. Aktuell weisen circa 9 Prozent der börsennotierten und circa 6 Prozent der mittelständischen Unternehmen Compliance-Kulturmaßnahmen auf, die in Anlehnung an die Anforderungen des IDW PS 980 mit einem sehr guten Ausgestaltungsgrad bewertet werden können. Die entscheidende Rolle kommt hier den gesetzlichen Vertretern, Führungskräften und Entscheidungsträgern zu. Wenn diese ihrer Vorbildfunktion gerecht werden, dies

### Konzeptionelle Ausgestaltung von Compliance-Elementen

#### Beispiel Kommunikation (Angaben in Prozent)



#### Beispiel Kultur (Angaben in Prozent)



■ Sehr gut  
■ Optimierungspotenzial  
■ Handlungsbedarf

Quelle: KPMG, 2013

institutionalisiert wird und Verstöße konsequent sanktioniert werden, ist ein erster Schritt hin zu einer gelebten Compliance-Kultur getan.



# Unsere Empfehlungen

Ihre Frage	Unsere Antwort
Wie stelle ich die Erfüllung der Sorgfalts- und Überwachungspflichten sicher?	Anhand einer Überprüfung und Validierung sowie gegebenenfalls einer Weiterentwicklung der Methodik des Risiko-Assessments kann Ihnen ein Weg zur systematischen Ableitung von Compliance-Programmen aufgezeigt werden. Dieser Prozess soll darauf hinwirken, die Risikoexposition des Unternehmens zu verringern. Daran anschließend gibt es einige Möglichkeiten zur wirksamen Überwachung und kontinuierlichen Verbesserung Ihres Compliance Management-Systems.
Wie kann ich Compliance-Kultur verändern, um Akzeptanz zu schaffen?	Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, eine wirksame Compliance-Kultur und -Kommunikation, maßgeschneidert für Ihr Unternehmen, zu entwickeln. Im Rahmen eines Coaching können gemeinsam mit Ihnen geeignete und angemessene Strategien entwickelt werden.
Wie ist mein Unternehmen in Bezug auf das Compliance Management-System ausgestaltet?	Im Rahmen eines Quick Scans Ihres Compliance Management-Systems wird eine Bestandsanalyse durchgeführt. Dies verschafft Ihnen einen ersten Überblick und ermöglicht das Ableiten geeigneter Maßnahmen für jedes der Compliance-Elemente.
Welchen Nutzen bringt mir eine Prüfung meines Compliance Management-Systems?	Eine Prüfung des Compliance Management-Systems nach IDW PS 980 kann eine größtmögliche Transparenz herstellen, die Ausgestaltung, Implementierung und Wirksamkeit überprüfen, Effizienzmöglichkeiten erkennen und Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Außendarstellung Ihres Unternehmens schaffen.
Welchen Nutzen bringt mir ein Readiness Review meines Compliance Management-Systems?	Bei einem Readiness Review wird die Prüfbereitschaft des Compliance Management-Systems festgestellt und es werden konkrete Handlungsalternativen aufgezeigt. Zusätzlich kann es mit „Good/Best Practice“-Beispielen von ähnlichen Unternehmen (Benchmarking) verglichen werden.
Welchen Nutzen bringt mir eine Konzeptionsprüfung meines Compliance Management-Systems?	Es wird beurteilt, ob die Angaben des Unternehmens zur Konzeption des Compliance Management-Systems zutreffend und vollständig sind und ob die Beschreibung auf sämtliche Grundelemente eingeht, die der Prüfungsstandard IDW PS 980 definiert. Hierdurch können Optimierungspotenziale gehoben werden.
Welchen Nutzen bringt mir eine Angemessenheitsprüfung meines Compliance Management-Systems?	Basierend auf der Konzeption des Compliance Management-Systems wird geprüft, ob die Ausgestaltung und Implementierung der Grundsätze und Maßnahmen des Compliance Management-Systems geeignet sind, Risiken für wesentliche Regelverstöße mit hinreichender Sicherheit rechtzeitig zu erkennen und Verstöße zu verhindern.
Welchen Nutzen bringt mir eine Wirksamkeitsprüfung meines Compliance Management-Systems?	Basierend auf der Konzeption und Implementierung des Compliance Management-Systems wird geprüft, ob die Grundsätze und Maßnahmen des Compliance Management-Systems wirksam sind und ob sie innerhalb des Unternehmens bei der allgemeinen Geschäftstätigkeit beachtet werden.

## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



### Jens C. Laue

Partner, Head of Assurance Services  
T +49 211 475-7901  
jlaue@kpmg.com



### Jürgen Kunz

Partner, Assurance Services  
T +49 69 9587-3267  
jkunz@kpmg.com



### Christoph B. Schenk

Partner, Assurance Services  
T +49 89 9282-1256  
christophschenk@kpmg.com

[www.kpmg.de/assurance](http://www.kpmg.de/assurance)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.