



School of
Management and Law

Ergebnisse der Studie «Indikatoren für erfolgreiche Compliance (ROI/KPI)»



Building Competence. Crossing Borders.

Dr. Katharina Hastenrath, Dr. Maximilian Diem

Agenda

- I. Entscheid für eine Compliance-Studie**
- II. Auswahl des Studienthemas und Hintergründe**
- III. Herangehensweise/Methodik**
- IV. Zusammensetzung der Studienteilnehmer**
- V. Ergebnisse der Studie**
- VI. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis**

I. Entscheid für eine Compliance-Studie

Umfassende Befassung mit dem Thema Compliance an der ZHAW



WEITERBILDUNGSPRODUKTE	TAGUNGEN	BERATUNG & TRAINING
<p>Umfassende und interdisziplinäre Weiterbildungen im Berufsfeld Compliance!</p>	<p>Kompakte Updates über aktuelle Entwicklungen für Legal- und Compliance- Verantwortliche.</p>	<p>Punktgenaue, haftungsminimierende und individuelle Beratung für Compliance-Verantwortliche.</p>
<ul style="list-style-type: none">– MAS Compliance– CAS Compliance International– CAS Compliance Investigator– CAS Compliance Officer– CAS International Competition Law and Compliance	<ul style="list-style-type: none">– DACH-Compliance Tagung– Excellence in Compliance	<ul style="list-style-type: none">– Coaching Days– Inhouse-Training– Compliance-Cockpit Simulator

I. Entscheid für eine Compliance-Studie

- Unser Team: Compliance-Experten aus verschiedenen Ländern und Compliance-Tätigkeitsfeldern



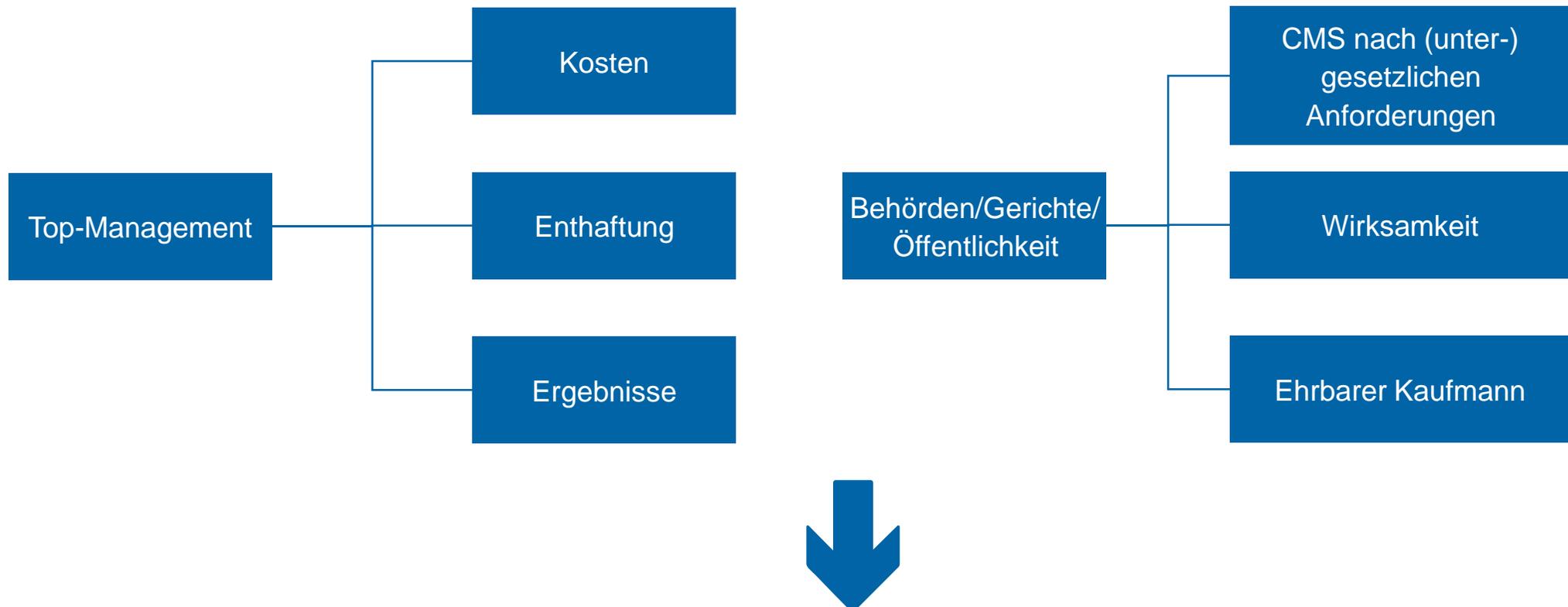
II. Auswahl des Studienthemas und Hintergründe

- ZHAW-Compliance-Studien der Vorjahre:
 - 1. Anforderungen an den Compliance Officer
 - 2. Nutzerorientierte digitale Kommunikation von Compliance-Inhalten
- Relevante Entwicklungen und Fragestellungen in der Branche
 - Digitalisierung
 - Zusätzliche Rechtsthemen
 - **Rechtfertigungsdruck der internen Compliance-Abteilung gegenüber dem internen Top-Management und Behörden/Gerichten/Öffentlichkeit im Rahmen einer möglichen Exkulpation**
 - Behavioral Sciences
 - Strategische Compliance



II. Auswahl des Studienthemas und Hintergründe

- **Rechtfertigungsdruck der internen Compliance-Abteilung gegenüber dem internen Top-Management und Behörden/Gerichten/ Öffentlichkeit im Rahmen einer möglichen Exkulpation**



II. Auswahl des Studienthemas und Hintergründe

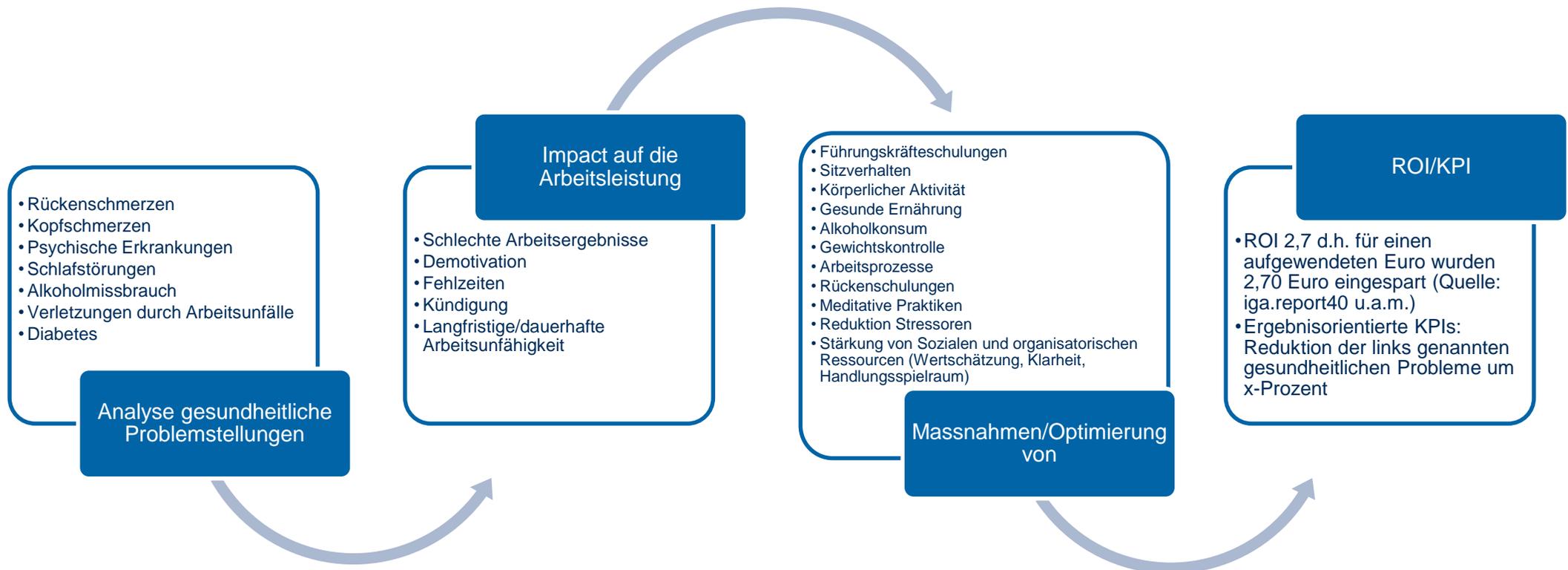


III. Herangehensweise/Methodik

- **Schritt 1: Literaturrecherche, um den wissenschaftlichen Stand des Themas zu eruieren**
- **Schritt 2: Entwicklung des Fragebogens**
- **Schritt 3: Durchführung Interviews**
- **Schritt 4: Workshop** 
- **Schritt 5: Konsolidierung der Studienergebnisse**

III. Herangehensweise/Methodik

– Schritt 4: Workshop → Interdisziplinärer Vergleich: 1. arbeitsweltbezogene Gesundheitsprävention



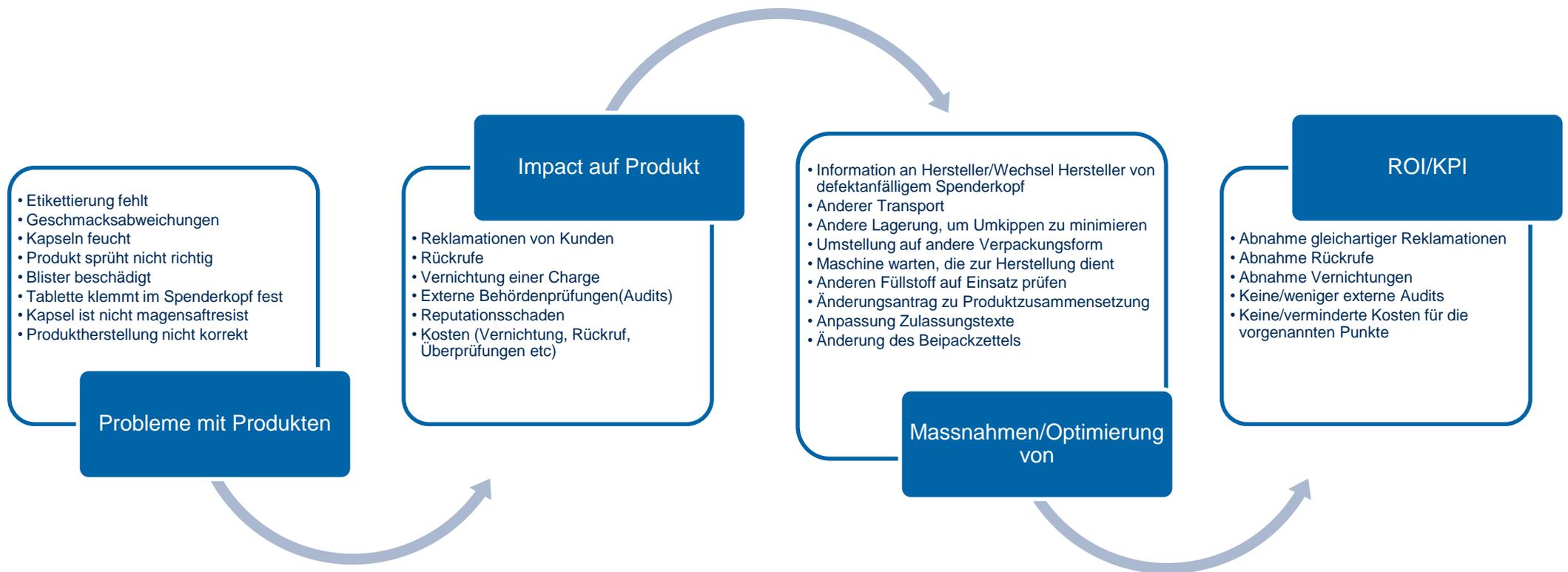
III. Herangehensweise/Methodik

– Schritt 4: Workshop → Interdisziplinärer Vergleich: 2. Suchtprävention

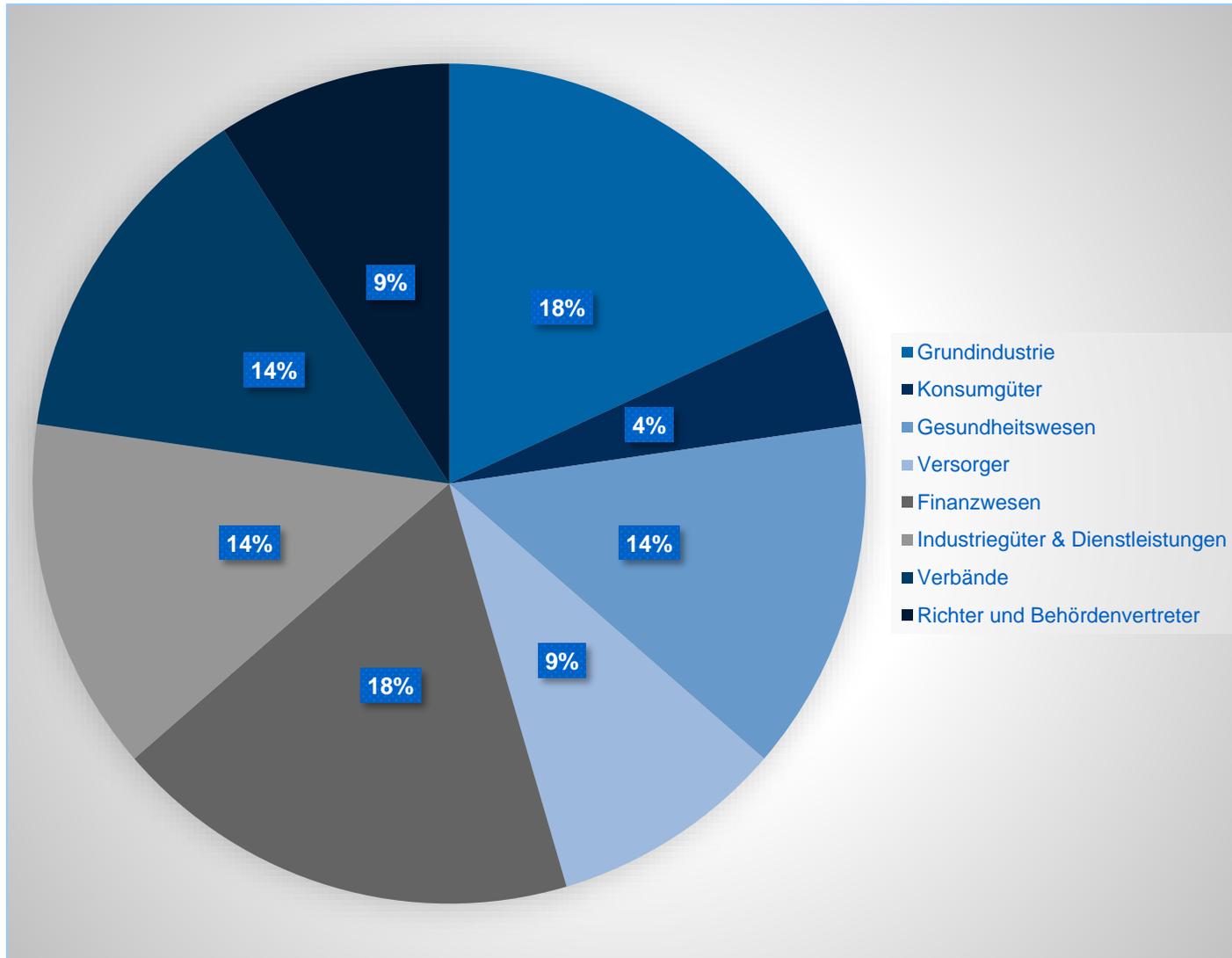


III. Herangehensweise/Methodik

– Schritt 4: Workshop → Interdisziplinärer Vergleich: 3. QM (Healthcare-Bereich)

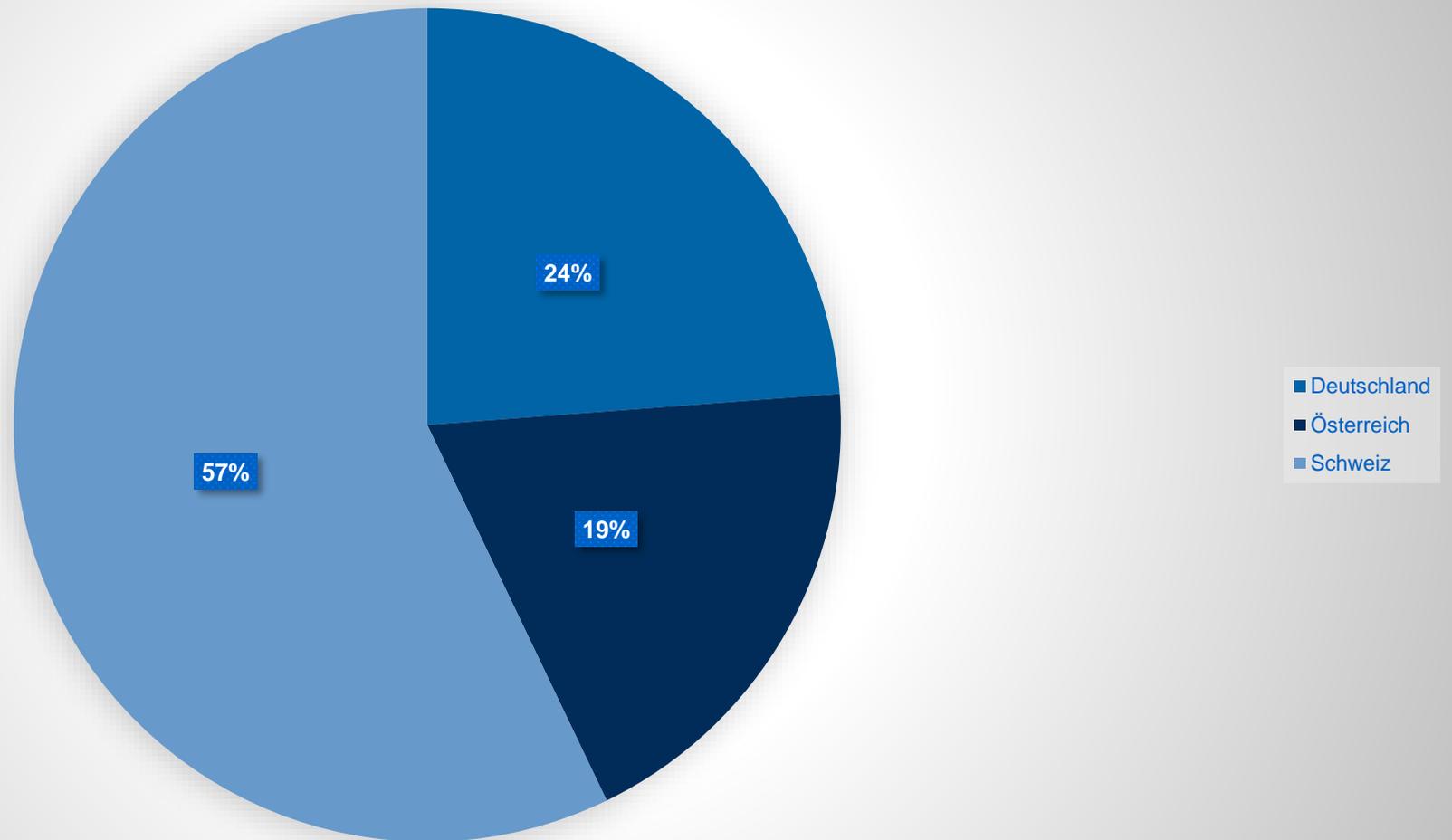


IV. Zusammensetzung der Studienteilnehmer



Grundindustrie (18%)	
	Bauwesen
	Erdöl & Erdgas
Konsumgüter (4%)	
	Persönliche Güter
Gesundheitswesen (14%)	
	Pharmaindustrie
Versorger (9%)	
	Stromversorger
	Gas- & Wasserversorger
Finanzwesen (18%)	
	Banken
	Versicherungen
Industriegüter & Dienstleistungen (14%)	
	Produktionstechnik & Maschinen
	Transport
	Industriekonglomerate
Verbände (14%)	
Richter und Behördenvertreter (9%)	

IV. Zusammensetzung der Studienteilnehmer



V. Ergebnisse der Studie

1. Compliance für die DACH-Region ist vergleichbar. Es gibt keine relevanten Unterschiede, die eine Rolle für ein globales CMS oder die KPIs/den ROI von Compliance spielen



V. Ergebnisse der Studie

2. Erwartung hinsichtlich der Zunahme der Compliance-Bemühungen in den kommenden Jahren



3. Grösste Herausforderungen

Inhaltliche Herausforderungen

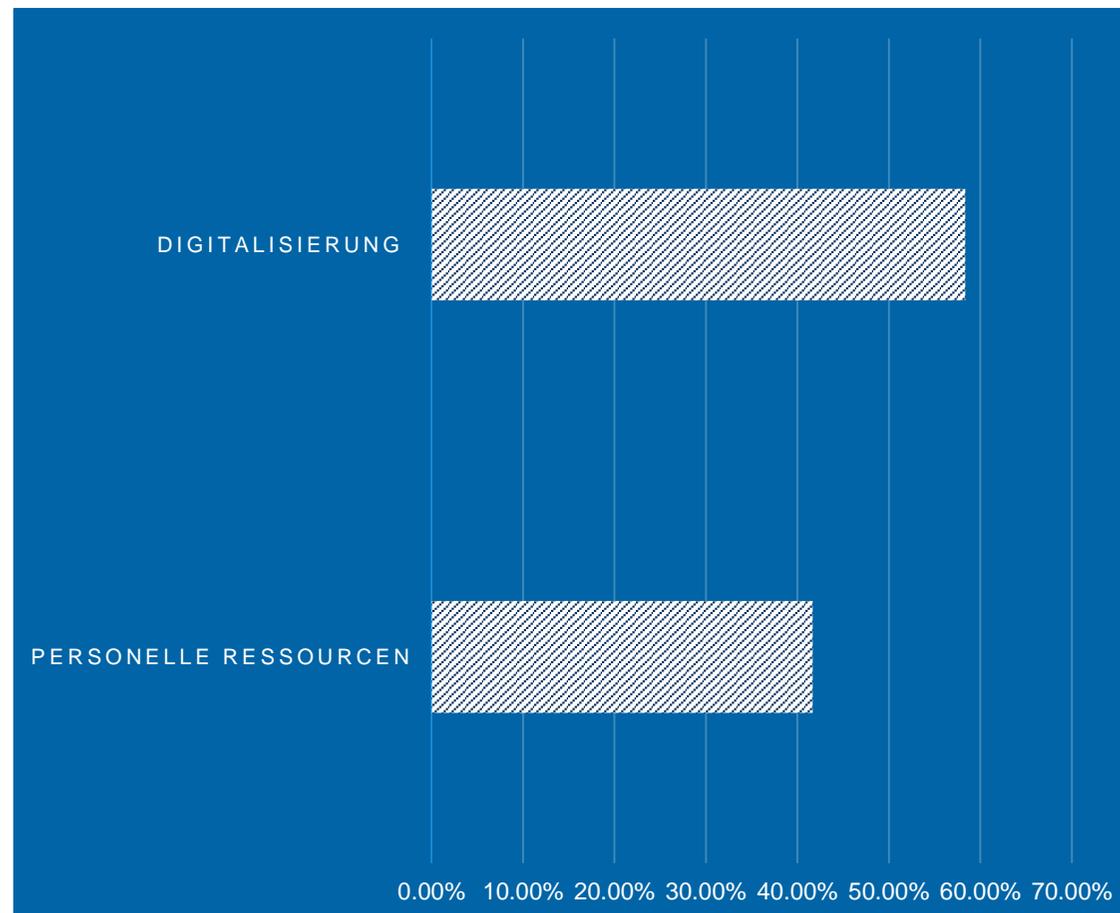
- Zunahme Regularien
- Zunahme Anforderungen CMS
- Digitalisierung inkl. Datenschutz und IT-Sicherheit
- Organisatorische Aspekte, z.B. Dezentralität

Herausforderungen «Faktor Mensch» und dessen Verhalten (Verhaltenswissenschaften, Behavioral Sciences)

- Mangelnder Tone-from-the-top
- Lernresistenzen, non-compliance Mindsets, mangelnde Umsetzungsbereitschaft

V. Ergebnisse der Studie

4. Grösster Ressourcenbedarf

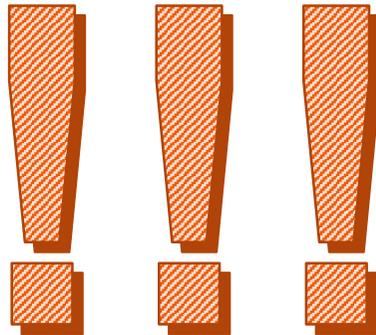


V. Ergebnisse der Studie

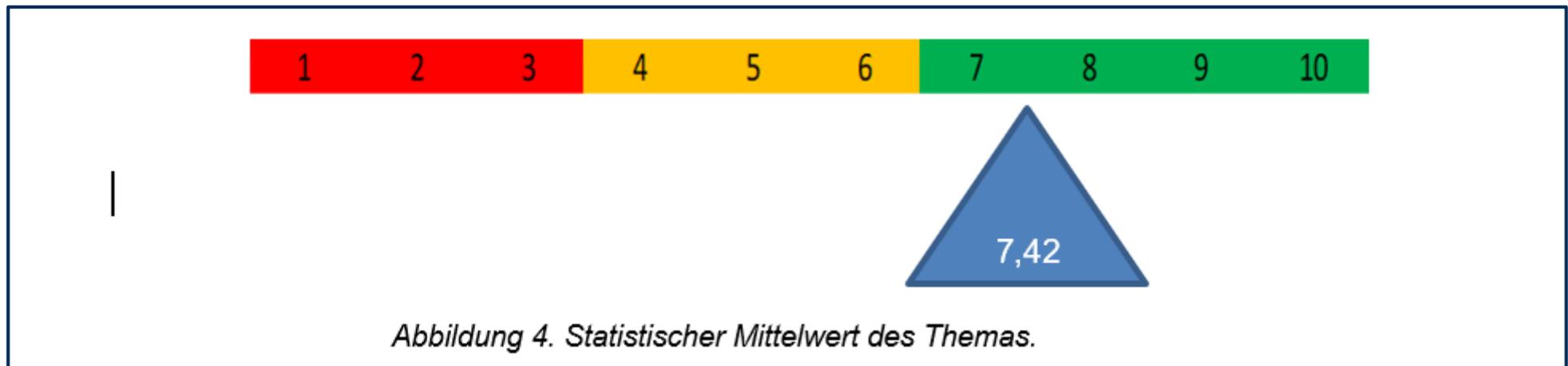
$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}} \\ &= \text{Umsatzrendite} \times \text{Umschlagshäufigkeit des GK} \\ &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \end{aligned}$$

5. Ein ROI wie in der BWL definiert oder eine andere, systematische Herangehensweise zur Messbarkeit ist bisher von den befragten Teilnehmern für Compliance-Massnahmen nicht entwickelt worden

V. Ergebnisse der Studie



**6. KPIs sind für die
Studienteilnehmer höchst
relevant**

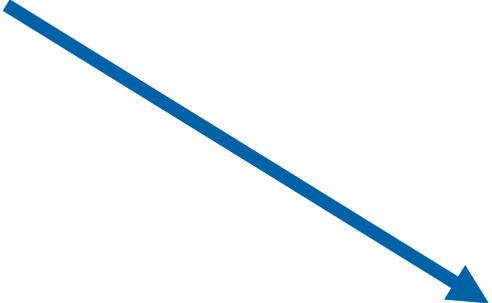


V. Ergebnisse der Studie

**7. Externe Vergleichszahlen
für Compliance-KPIs/ROI
scheiden mangels
Verfügbarkeit und
Vergleichbarkeit aus**



8. Unternehmen haben teilweise aktivitätsbezogene KPIs

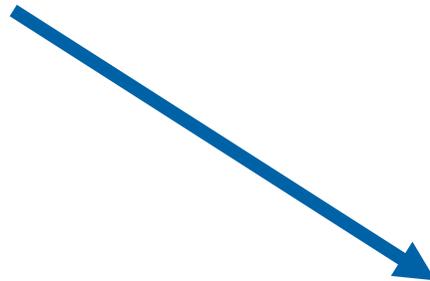


Genannte, aktivitätsbezogene KPIs:

- Verteilungszahlen Compliance-Dokumente an Mitarbeiter
- Anzahl Schulungen
- Anzahl Teilnehmer Schulungen
- Geschenkwerte
- Anzahl Hinweise
- Anzahl Beratungen
- Schulungsfrequenz
- Reportings
- Findings Audit
- Schulungsbewertungen
- Zufriedenheit zu Compliance
- Verhinderte (Betrugs)fälle
- Kenntnisse der Mitarbeiter zu Compliance
- E-Learnings
- Incentivierung

V. Ergebnisse der Studie

9. Unternehmen haben nur in wenigen Fällen auf die Wirksamkeit bezogene, ergebnisorientierte KPIs



Genannte, wirksamkeitsbezogene KPIs:

- Verhinderte neue Fraudfälle (Systemproblem behoben)
- Änderung von Hochrisikoprozessen in sicherere Prozesse
- Beendigung Zusammenarbeit mit später bei Dritten sanktionierten Business-Partnern
- (Bankenbereich) Überwachung Backsysteme, z.B. wie Mitarbeiter bestimmte Applikationen verwendet haben: sind richtige/falsche Daten angesehen worden

V. Ergebnisse der Studie



V. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis

1. Empfehlung: Definition des Compliance-Erfolgs

Zunächst empfiehlt es sich für die Compliance-Abteilung, den Compliance-Erfolg zu definieren, um damit die Zielgrösse festzulegen, gegen die später die Messung der KPIs erfolgen kann. Compliance-Erfolg kann dabei nach den hier gefundenen Ergebnissen als die Einhaltung von internen und externen Regelungen verstanden werden, die im Sinne einer Compliance-Kultur von der Unternehmensleitung und anderer Führungskräfte kommuniziert, aktiv vorgelebt und praktiziert werden muss. Letztgenannter Punkt erweitert den Fokus und die Messbarkeit von Compliance.

V. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis

2. Empfehlung: Aktivitätsbezogene Compliance KPIs erheben

Da es in vielen Unternehmen noch keine (systematischen) KPIs gibt, empfiehlt sich zunächst die Erhebung von aktivitätsbezogenen Compliance KPIs und deren systematische Dokumentation. Im Anschluss daran ist die Einführung von ergebnisorientierten Compliance KPIs empfehlenswert, da deren Stellenwert für eine mögliche Enthftung bzw. Strafreduktion deutlich höher anzusehen ist. Teilweise können durch einen geänderten Fokus aktivitätsbezogene KPIs in ergebnisorientierte KPIs weiterentwickelt werden.

V. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis

3. Empfehlung: Entwicklung von ergebnisorientierten Compliance KPIs für den Compliance-Bereich

Durch die sinnvolle Definition des Compliance-Erfolgs, einem weiteren Fokus (nicht nur Verhinderung eines Verstosses) auf Teilschritte, die Erkenntnis der Möglichkeit (keine Unmöglichkeit) der Erstellung ergebnisorientierter Compliance KPIs sowie dem Einbezug von anderen Fachdisziplinen, die bereits ergebnisorientierte KPIs haben, können diese auch für Compliance entwickelt werden.

V. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis

4. Empfehlung: Messung der Wirksamkeit durch ergebnisorientierte Compliance KPIs

Die Messbarkeit eines wirksamen Compliance-Management-Systems lässt sich durch ergebnisorientierte Compliance KPIs jedenfalls in vielen Teilbereichen erreichen. Dazu empfiehlt es sich für jedes Unternehmen, zunächst das Compliance-Risiko, z.B. Korruption, genau auf das eigene Unternehmen bezogen zu untersuchen und dann alle Massnahmen, die das Risiko minimieren können, aufzulisten. Auf Grundlage von dieser Liste, werden dann die Massnahmen hinsichtlich ihres Minimierungspotentials (mathematisch) gewichtet und daraufhin jede Massnahme hinsichtlich ihrer Umsetzung gemessen. Ein Rückgang von 29% von hoch riskanten Intermediärskonstellationen hiesse in etwa, dass ein Teilrisiko der Korruption entsprechend der Gewichtung in der Liste minimiert wurde, was dann insgesamt zu einer Erhöhung der Gesamtwirksamkeit durch Minimierung des Risikos führt.

V. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis

5. Empfehlung: Entwicklung eines Compliance-ROI

Zunächst empfiehlt es sich, den Nutzen ("Return") mit den Kosten ("Investition") für Compliance zu vergleichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Compliance eine werterhaltende und keine wertschöpfende Funktion ist. Also sind entsprechende Abschläge bei den Kosten vorzunehmen. Der Nutzen kann qualitativ (z.B. Reputation des Unternehmens) und quantitativ (z.B. Ertragssteigerung) gemessen werden, ebenso das Investment (qualitativ z.B.: verlorene Ausschreibung; quantitativ: Gehalt Compliance Officer). Hier ist es die herausfordernde Aufgabe des Compliance-Officers, alle unternehmensspezifischen Prozesse dazu zu erheben und zu bewerten, ggfs. sind anfänglich nur Teilnutzen und –kosten zu vergleichen.

V. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis

6. Empfehlung: Professionalisierung durch finanz-mathematische Instrumente

A. Economic value added vorher < **economic value added** danach

(Compliance als Hilfsmittel zur Sicherstellung der Konformität/Sicherstellung der Existenz der Unternehmung/Werterhaltung)

B. Output Koeffizient / Mitarbeiter vorher < **Output Koeffizient / Mitarbeiter** danach

(Prozessoptimierung)

C. Rendite = δ Output-Koeffizient + δ Economic value added

(Compliance-Rendite = Unterschied des Output Koeffizienten mit dem Unterschied des Economic value added)

Vielen Dank.



Für weitere Fragen:

Dr. Maximilian Diem

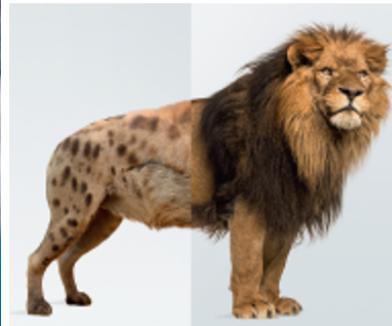
ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht

☎ [+41 \(0\) 58 934 78 67](tel:+41589347867)

✉ maximilian.diem@zhaw.ch

Dr. Katharina Hastenrath, Rechtsanwältin (Deutschland)

Dozentin für Compliance / Studiengangsleitung MAS Compliance-Master in Compliance



Compliance-Fullservice von einer Hochschule.

Details unter: www.zhaw.ch/zwh/compliance

ZHAW Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht (ZWH)

Gertrudstrasse 15

CH-8401 Winterthur

E-Mail: katharina.hastenrath@zhaw.ch

Internet: www.zhaw.ch

Telefon: (0041) 58 934 46 96