

**Studie:**

**«Indikatoren für erfolgreiche Compliance (ROI/KPI)»**

**From the Initiative to the Perspective.  
Crossing Borders.**



**Jahr:** 2020

**Autoren:** Dr. Katharina Hastenrath/ Dr. Maximilian Diem, MBA-HSG

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Fragestellung</b> .....	<b>3</b>
1.1. <i>Relevanz der Studie</i> .....	3
1.2. <i>Probleme in der Praxis</i> .....	4
<b>2. Methodologie</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>Interviews</i> .....	5
2.2. <i>Workshop</i> .....	6
<b>3. Zusammensetzung der Studienteilnehmer</b> .....	<b>6</b>
3.1. <i>Industrien</i> .....	6
3.2. <i>Herkunft der Teilnehmer (D-A-CH)</i> .....	8
<b>4. Studienergebnisse / Findings</b> .....	<b>8</b>
4.1. <i>DACH-Region</i> .....	9
4.2. <i>Einschätzungen zu allgemeiner Entwicklung von Compliance</i> .....	9
4.2.1. <i>Allgemeine Entwicklung von Compliance im Unternehmen</i> .....	9
4.2.2. <i>Grösste Herausforderungen</i> .....	9
4.2.3. <i>Grösster Ressourcenbedarf</i> .....	10
4.3. <i>Einschätzungen zu KPI/ROIs</i> .....	11
<b>5. Schlussfolgerungen</b> .....	<b>13</b>
5.1. <i>Schlussfolgerung 1: Definition des Compliance-Erfolgs</i> .....	13
5.2. <i>Schlussfolgerung 2: Aktivitätsbezogene KPIs</i> .....	14
5.3. <i>Schlussfolgerung 3: Möglichkeit der Entwicklung ergebnisorientierter Compliance KPIs</i> .....	15
5.4. <i>Schlussfolgerung 3: Messbarkeit der Risikominimierung von ergebnisorientierte Compliance KPIs</i> .....	16
5.4.1. <i>Beispielberechnung</i> .....	19
5.4.2. <i>Graphische Darstellung</i> .....	21
5.5. <i>Schlussfolgerung 4: Compliance-ROI</i> .....	21
<b>6. Konkrete Handlungsempfehlungen für Compliance-Praktiker</b> .....	<b>26</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1. VERTEILUNG DER BEFRAGTEN INDUSTRIEN IN PROZENT .....	7
ABBILDUNG 2. PROZENTUELLE VERTEILUNG DER STUDIENTEILNEHMER NACH HERKUNFTSSTAAT .....	8
ABBILDUNG 3. ÜBERSICHT BUDGEBEDARF FÜR COMPLIANCE-BEMÜHUNGEN .....	10
ABBILDUNG 4. BEDEUTUNG DES THEMAS FÜR DIE BEFRAGTEN .....	11
ABBILDUNG 5. STATISTISCHER MITTELWERT DER BEDEUTUNG DER KPIS .....	11
ABBILDUNG 6. GIBT ES BEMÜHUNGEN DEN ROI FÜR COMPLIANCE BEMÜHUNGEN ZU MESSEN? .....	12
ABBILDUNG 7. GLEICHUNG FÜR EINE INDIREKT PROPORTIONALE FUNKTION. ....	18
ABBILDUNG 8. GRAPHISCHE DARSTELLUNG DER RISIKOMINIMIERUNG. ....	19
ABBILDUNG 9. GRAPHISCHE AUSWERTUNG DES BEISPIELS. ....	21
ABBILDUNG 10. ÜBERSICHT AUFGABE COMPLIANCE. ....	22

---

## Indikatoren für erfolgreiche Compliance (ROI/KPI)

### 1. Fragestellung

#### 1.1. Relevanz der Studie

Das Ziel der Studie ist die Messbarkeitmachung von Compliance-Bemühungen in Unternehmen, insbesondere die Ausarbeitung von Key-Performance-Indikatoren (KPIs), um so valide Aussagen über die Wirksamkeit eines internen Compliance-Management-Systems (folgend: CMS) treffen zu können. Vorgenannte Aussagen sind auf übergeordneter Ebene für das Top-Management im Rahmen ihrer Legalität(kontroll)pflichten entscheidend, um die Compliance im Unternehmen weiterzuentwickeln. Im Falle von öffentlich kotierten Unternehmen dienen die erarbeiteten Kennzahlen auch der Geschäftsleitung, die Compliance-Bemühungen des Unternehmens den verschiedenen Stakeholdern gegenüber aufzuzeigen und zu bewerten. Im Zusammenhang externer Überprüfungen durch Behörden, Staatsanwälte und Gerichte bietet einzig ein wirksames CMS die Chance zu einer Reduktion von staatlichen Sanktionen oder im besten Fall von einer Straffreiheit.

Compliance-KPIs dienen den Compliance-Verantwortlichen in Unternehmen um abzuschätzen, ob weitere Ressourcen benötigt werden, bzw. um zusätzlichen Ressourcenaufwand gegenüber der Unternehmensleitung zu rechtfertigen.

Wegen seiner Relevanz wird das Thema KPI/ROI/Messbarkeit von Compliance-Bemühungen seit Jahren in der Fachliteratur thematisiert.<sup>1</sup> Einigkeit besteht über die Wichtigkeit richtiger KPIs, welche jedoch in besagter Literatur noch nicht erarbeitet werden

---

<sup>1</sup> Vgl. Hauschka/Moosmayer/Lösler, Corporate Compliance, 3. Aufl., § 15. Risikomanagement durch Controlling Rn. 22-26; Hohmann/Pede: «KPI: Grundsätze, Gefahren, Möglichkeiten», in Compliance Berater (CB) 2017, 416 ff.; Mackert/Karabiber: «Reifegradorientierte Compliance-Management-Systeme», in CB 2014, 242 ff.; Moosmayer, Compliance-Praxisleitfaden für Unternehmen, 3. Aufl., S. 31 ff. eher allgemein im Rahmen der Prävention; Behrendt/Pretzel, «Präventiver Schutz vor Compliance-Verstößen im Rahmen von Bonusvereinbarungen, in CB 2017, 454 ff.; Sartor/Freiler-Waldburger Praxisleitfaden Compliance, 1.

konnten. Die vorliegende Studie soll Tendenzen und Lösungen für die Messbarkeit aufzeigen.

## 1.2. Probleme in der Praxis

Für die Compliance-Praktikerinnen und Praktiker ist es eine essentielle Herausforderung, ihre Bemühungen darzulegen und im besten Fall messbar zu machen. Essentiell deshalb, da die Existenz einer ernstgemeinten Compliance-Arbeit im Unternehmen kostenintensiv ist und oftmals von der Unternehmensleitung in Frage gestellt wird, jedenfalls dann, wenn es über eine «pro forma» Minimal-Compliance hinausgeht. Essentiell auch deshalb, weil alle neueren Gesetze mit direkter Compliance-Relevanz, die Compliance-Standards sowie die Erwartungen von Strafverfolgungsbehörden und Gerichten darauf abzielen, ein wirksames CMS zu verlangen. Die Wirksamkeit ist aber an vielen Stellen nur dann nachvollziehbar und dokumentierbar, wenn die richtigen Indikatoren erhoben und gemessen werden.

Hier stehen Compliance-Officer vor dem Problem, dass diese Indikatoren sehr schwer «inhouse» entwickelt werden können, da es an Kapazitäten und interdisziplinärer Fachexpertise diesbezüglich fehlt. Hinzu kommt, dass der oftmals eingeschlagene Fokus der existenten KPIs sich rein auf die Umsetzung von Massnahmen bezieht, also in etwa wie viele Schulungen der Compliance-Officer gehalten hat. Dies trifft jedoch keine Aussage zur Wirksamkeit hinsichtlich der Risikominimierung. Weiterhin lag bisher, soweit das Thema überhaupt angegangen wurde, der Fokus auf dem Versuch eines Nachweises für

---

Aufl., S. 141 f.; Bay/Hastenrath, Compliance-Management-System-Praxiserprobte Elemente, Prozesse und Tools, 2. Aufl., Kapitel 7, Rz. 30, 36, 62, 67, 80 und 82 zur Messbarkeit im Rahmen der Überwachung und Verbesserung; Bürkle/Hauschka: «Der Compliance-Officer: Ein Handbuch in eigener Sache, S. 144, indirekt als Teil der Aufgabendefinition; Hastenrath: Compliance-Kommunikation, S. 160 ff. im Zusammenhang mit IT-Compliance und Business Partner Screening; Schulz, Martin.R. (Hrsg.), Compliance-Management im Unternehmen-Strategie und praktische Umsetzung, S. 31 zum Kontext des Konzepts einer Compliance-Strategie.

die Verhinderung eines Verstosses durch Compliance-Bemühungen. Das Ausbleiben eines Erfolgs zu bewerten, ist in der Tat kaum messbar und bedarf der kritischen Hinterfragung.

Die Suche der Praktiker nach KPIs, welche die Wirksamkeit belegen, ist damit einerseits wesentlich, andererseits in der Konzeption und Implementierung noch in den Kinderschuhen steckend.

Die vorliegende Studie soll einen Beitrag zur Abhilfe schaffen, indem versucht wird zu belegen, dass die Compliance-Bemühungen eines Unternehmens das Risiko um X Prozent vermindert haben und vielleicht sogar zusätzlich zu einem „Mehr“ an Liquidität geführt haben. Dies soll sowohl Unternehmen gegenüber staatlichen Nachfragen besserstellen, als auch den Compliance-Verantwortlichen in Unternehmen helfen, ihre argumentativen Probleme zur Rechtfertigung zusätzlicher Compliance-Ressourcen zu beheben.

## **2. Methodologie**

Die gegenständliche Untersuchung wurde in der Form einer explorativen Studie durchgeführt. Die Studie bedient sich vor allem der Technik von Einzelinterviews in Form von Tiefeninterviews. Dies bedeutet, dass das Interview nicht standardisiert ist. Die Fragen werden bei einem Tiefeninterview offen formuliert, sodass die Befragten bei diesem Interview frei antworten kann. Dies hat den Vorteil, dass bei dieser Form der Interviewführung neue Ideen generiert und Annahmen formuliert werden können.

Neben den Einzelinterviews stellen Gruppendiskussionen bzw. die Abhaltung von Workshops einen wesentlichen Bestandteil der explorativen Forschung dar. Ein Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass bei dieser Methode der explorativen Forschung durch eine Interaktion der Gruppenteilnehmenden neue Erkenntnisse zu erwarten sind. Deshalb kann man mithilfe von Gruppeninterviews bzw. Gruppendiskussionen neue Beobachtungen machen.

### **2.1. Interviews**

Im Sinne einer explorativen Studie wurden im Zuge der Erstellung der Studie eine Vielzahl von Einzelinterviews geführt. Bei der Auswahl der Studienteilnehmenden wurde auf ein sinnvoll ausgewogenes Verhältnis von Vertretern aus Industrie, Verbänden, Gerichten und Verwaltung geachtet (vgl. Pkt. 3). Innerhalb der Kategorie Industrie wurde auf

ein Gleichgewicht in Bezug auf die einzelnen Industriezweige geachtet (vgl. Pkt. 3, Abbildung 2).

## **2.2. Workshop**

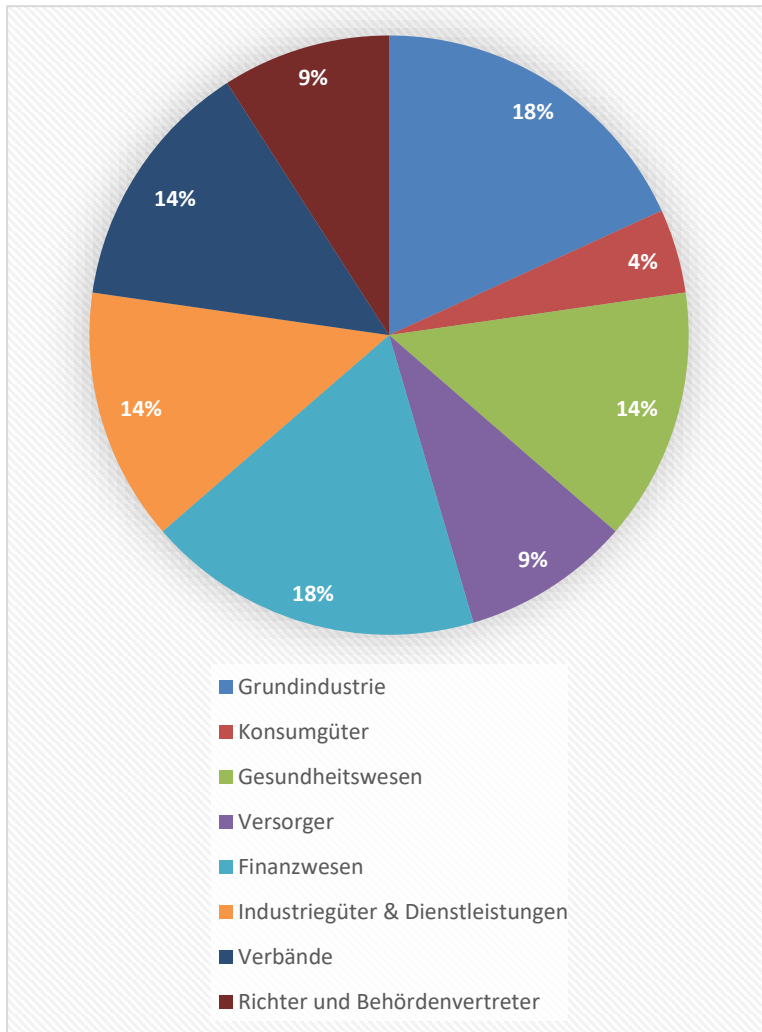
Im Zuge des Interviewprozesses wurde eine Gruppendiskussion in Form eines Workshops abgehalten. Ziel des Workshops war es die bisherigen Studienergebnisse mit einer ausgewählten Anzahl an Studienteilnehmenden zu diskutieren und aus den gefundenen Ergebnissen Massnahmen zur weiter verfeinerten Erarbeitung von KPIs und ROI's zu entwickeln. Im Workshop wurden zudem andere Fachdisziplinen auf deren KPIs untersucht (interdisziplinärer Approach) und in die Betrachtung für Compliance-KPIs mit einbezogen.

## **3. Zusammensetzung der Studienteilnehmer**

Die nachstehenden Unterkapitel 3.1 und 3.2. enthalten eine Übersicht über die Zusammenstellung der Studienteilnehmenden.

### **3.1. Industrien**

Die Teilnehmenden der Studie stammen vor allem aus den Branchen Grundindustrie, Konsumgüter, Gesundheitswesen, Versorger, Finanzwesen, Industriegüter & Dienstleistungen sowie Verbänden. Von massgeblichem Interesse für die Compliance-Verantwortlichen ist die ex post Beurteilung der Wirksamkeit von Gerichten und Behörden. Um ein wirksames CMS ex ante möglichst gut aufbauen zu können, wurden auch höchstrangige Behörden- und Gerichtsvertreter mit ausgewiesener Compliance-Expertise für diese Studie interviewt.



**Grundindustrie**

Bauwesen  
Erdöl & Erdgas

**Konsumgüter**

Persönliche Güter

**Gesundheitswesen**

Pharmaindustrie

**Versorger**

Stromversorger  
Gas- & Wasserversorger

**Finanzwesen**

Banken  
Versicherungen

**Industriegüter & Dienstleistungen**

Produktionstechnik & Maschinen  
Transport  
Industriekonglomerate

**Verbände**

**Richter und Behördenvertreter**

Abbildung 1. Verteilung der befragten Industrien in Prozent



### 3.2. Herkunft der Teilnehmer (D-A-CH)

Die nachstehende Grafik zeigt die prozentuelle Verteilung der Industrien.

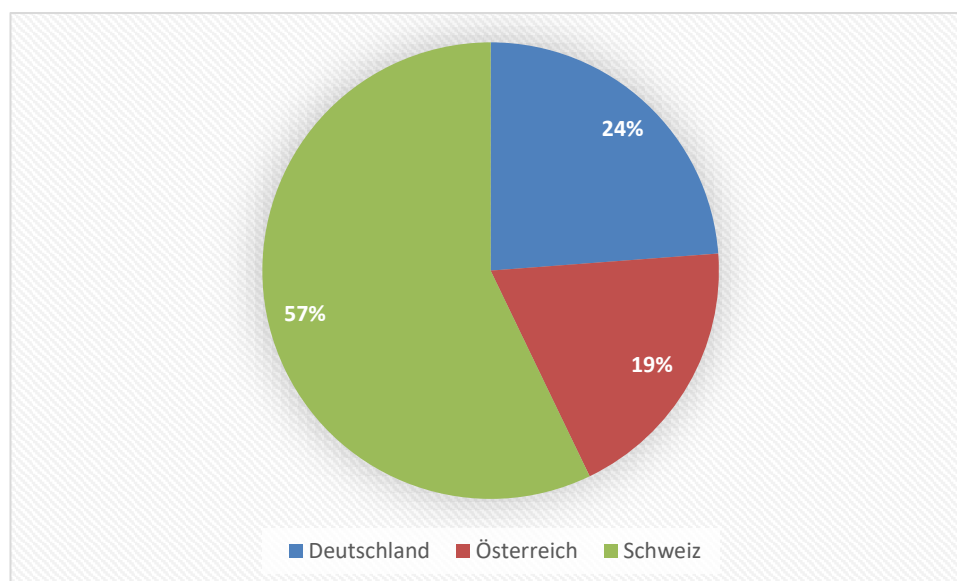


Abbildung 2. Prozentuelle Verteilung der Studienteilnehmer nach Herkunftsstaat

## 4. Studienergebnisse / Findings

Die Befragung unterteilte sich in eine allgemeine Einschätzung zur Entwicklung von Compliance sowie darauf fussend die Messbarkeit durch KPIs und ROI. KPIs unterteilen sich dabei in aktivitätsbezogene KPIs, die also nur Aussagen zum Fortschritt der Umsetzung einzelner Massnahmen betrachten, wie in etwa die Zahl der durchgeführten Schulungen oder die Anzahl von eingegangenen Meldungen. Ergebnisorientierte Compliance KPIs treffen hingegen Aussagen über die Wirksamkeit des CMS, zum Beispiel, ob die Beendigung der Zusammenarbeit mit kritischen Businesspartnern das Korruptionsrisiko gesenkt hat oder der Rückgang von Fraudfällen (auch wenn diese für sich genommen meist kein Hochrisiko darstellen, aber oftmals im Rahmen der Compliance mit betrachtet werden) eine direkte Kostenersparnis und damit Erhöhung des Gewinns erzielen konnten.

Im Folgenden werden die Findings entsprechend der Befragung aufgeführt.

#### **4.1. DACH-Region**

Die Compliance-Herausforderungen sind für die Unternehmen in der DACH-Region vergleichbar. Es konnten keine grundlegenden Unterschiede aufgezeigt werden. Auch die Anforderungen von Behörden- und Gerichtsseite sind ähnlich.

Insgesamt bestehen in einzelnen nationalen Gesetzen granulare Unterschiede in Art und Umfang der Sanktionen, prozessualen Befugnissen von Staatsseite und Stand der Rechtsprechung zu Compliance. Dies hat im Ergebnis jedoch keine nennenswerten Auswirkungen auf den Aufbau eines globalen Compliance-Management-Systems und keine Auswirkungen auf Compliance-KPIs oder einen Compliance-ROI.

#### **4.2. Einschätzungen zu allgemeiner Entwicklung von Compliance**

Zur besseren Einschätzung der Chancen und Hindernisse bei der Entwicklung von KPIs/ROIs von Compliance wurden zunächst Compliance-Kennzahlen abgefragt.

Von hohem Interesse waren hier einerseits die allgemeine Compliance-Entwicklung im Unternehmen, die aktuellen Top-Herausforderungen sowie der antizipierte, grösste Compliance-Ressourcenbedarf in den kommenden Jahren.

##### **4.2.1. Allgemeine Entwicklung von Compliance im Unternehmen**

Sämtliche befragten Branchen rechnen mit einer Zunahme der Compliance-Bemühungen in den kommenden Jahren. Dies resultiert vor allem aus der zunehmenden Regulierungsdichte, der zunehmenden Sanktionen und Sanktionshöhen gegenüber den Unternehmen sowie dem hohen Komplexitätsgrad, den ein wirksames CMS auf globalem Level beinhaltet.

##### **4.2.2. Grösste Herausforderungen**

Die grössten Herausforderungen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: inhaltliche Herausforderungen und Herausforderungen mit den involvierten Stakeholdern. Zu den inhaltlichen Herausforderungen zählen die Zunahme an Regularien insgesamt sowie die Anforderungen an ein CMS, wie es neue Gesetze, Standards und Behördenschreiben zunehmend fordern. Insbesondere wie eine wirksame Kontrolle und Überwachung aus-

sehen soll, stellt viele Unternehmen vor Unsicherheiten und Herausforderungen, insbesondere dann, wenn die Unternehmen sehr dezentral aufgestellt sind und die Compliance-Abteilung im Durchgriff daher mit faktischen Restriktionen zu kämpfen hat.

Einzelne Rechtsthemen, die neu in den Fokus der Compliance gelangt sind, sind vor allem die Digitalisierung mit dem Datenschutz und der Datensicherheit.

Herausforderungen mit den involvierten Stakeholdern als der zweiten Gruppe von Herausforderungen lassen sich zusammenfassen als der Umgang mit dem «Faktor Mensch» und dessen Verhalten (Verhaltenswissenschaften, Behavioral Sciences). Sowohl mangelnde Unterstützung der Unternehmensleitung (Tone-from-the-top) als auch mangelnde Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihr Verhalten zu ändern in Form von Lernresistenzen, non-complianten Mindsets oder mangelnder Umsetzungsbereitschaft von Compliance-Vorgaben sind die grössten Probleme der Compliance-Praktiker.

#### 4.2.3. Grösster Ressourcenbedarf

Den höchsten Ressourcenbedarf sehen die befragten Teilnehmenden im Aufbau und dem Erhalt guter Compliance-Abteilungen und Mitarbeitenden und in der Digitalisierung.

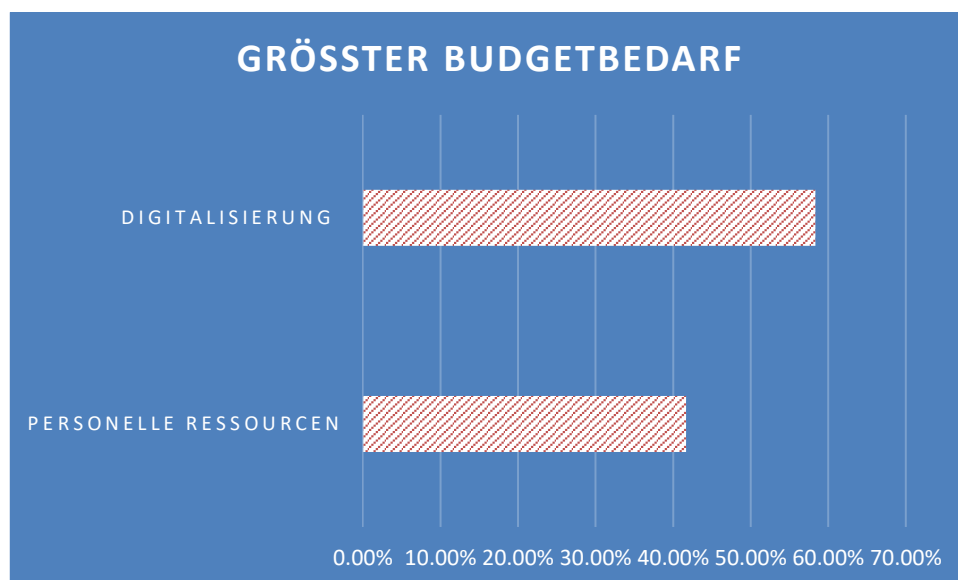


Abbildung 3. Übersicht Budgetbedarf für Compliance-Bemühungen

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass sämtliche Studien-Teilnehmende erwarten, dass das Thema Compliance in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. So wurde ein erhöhter künftiger Budgetbedarf für das Thema Compliance durchgehend bejaht. Zum einen stellt das Thema Digitalisierung und die damit verbundenen rechtlichen

Schwierigkeiten Unternehmen vor vermehrte Compliance-Bemühungen, zum anderen werden künftig verstärkt personelle Ressourcen benötigt, um die Compliance-Herausforderungen zu bewältigen.

### 4.3. Einschätzungen zu KPIs/ROIs

Sämtliche Teilnehmenden sind sich darin einig, dass die Messung von KPIs und des Return on Investment (ROI) ein sehr wichtiger Aspekt für Compliance und das CMS darstellt. Höchst unterschiedlich sind die von den Teilnehmenden angewendeten Methoden bezüglich der Messungen der Effekte einzelner Compliance-Massnahmen. Der Bedeutung der Messbarkeit von Compliance-Bemühungen wird von sämtlichen Studienteilnehmenden durchwegs eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Die Skala ging dabei von 0 = keine Bedeutung bis 10 = sehr hohe Bedeutung.

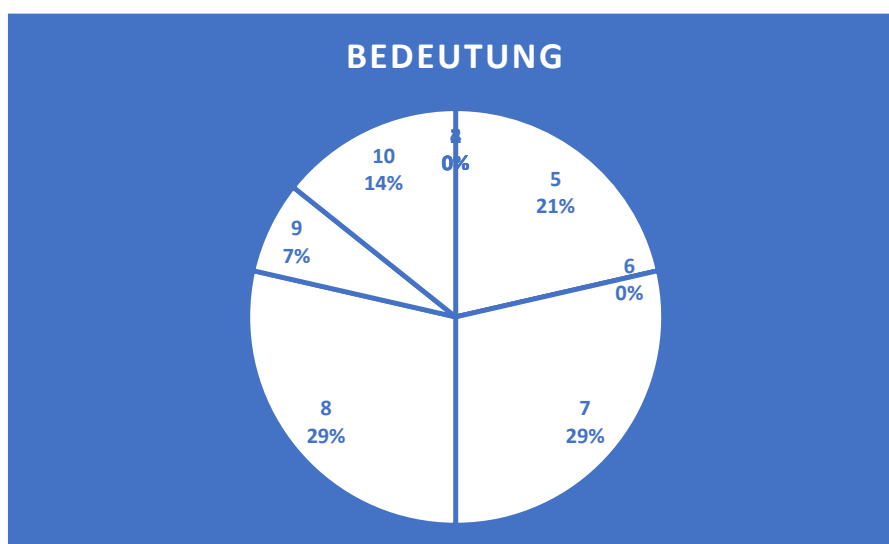


Abbildung 4. Bedeutung des Themas für die Befragten.

Im Durchschnitt liegt die Bedeutung des Themas Messbarkeit von Compliance-Bemühungen bei einem Wert von **7,42**.



Abbildung 5. Statistischer Mittelwert der Bedeutung der KPI's.

Die hohe Bedeutung des Themas erklärt sich vor dem Hintergrund der Rechtfertigung von Compliance-Bemühungen gegenüber dem Unternehmensmanagement sowie der Bedeutung des Themas für staatliche Strafverfolgungsbehörden und Gerichte im Sinne von Geldbussenminderungen und der Minimierung anderweitiger nachteiliger Rechtsfolgen.

Obwohl unter sämtlichen Studien-Teilnehmenden Einigkeit besteht, dass die «Messbarkeit» von Compliance vor diesen beiden Gesichtspunkten erheblich ist, ist die Umsetzung innerhalb der befragten Unternehmen höchst unterschiedlich. Hier ist zu unterscheiden zwischen der Entwicklung von KPI's und der Messung des ROI's .

Betreffend der Messung des ROIs fällt auf, dass die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer bisher keine Anstrengungen unternommen hat, Kriterien zu erarbeiten. Dies wurde teilweise damit begründet, dass diese Aufgabe als «unmöglich» erachtet wurde, dass es keine geeigneten Messbarkeitstools wie mathematische Formeln o.ä. gäbe und dass keine entsprechend zu messenden Daten existierten bzw. diese nicht erhoben worden seien.

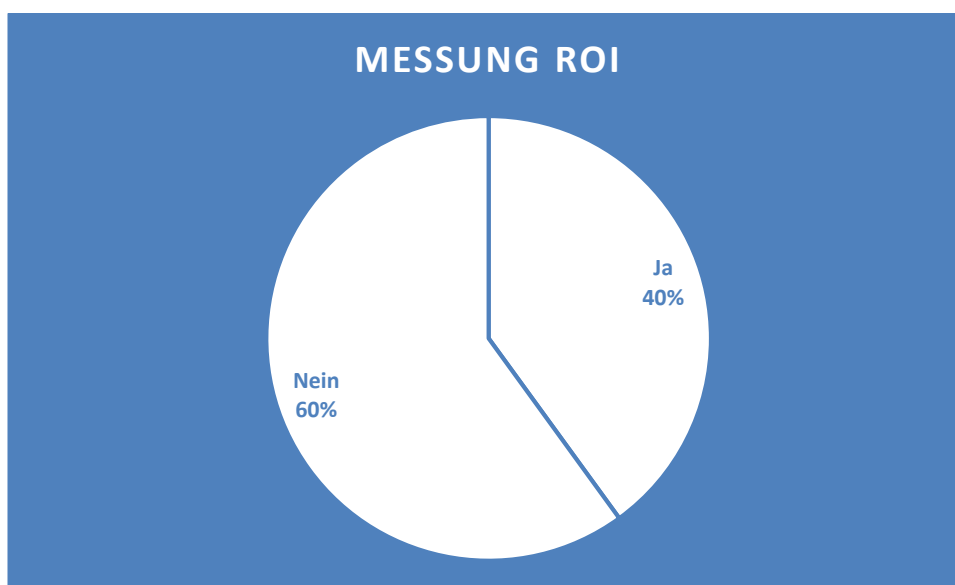


Abbildung 6. Gibt es Bemühungen den ROI für Compliance Bemühungen zu messen?

## 5. Schlussfolgerungen

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Interviews sowie des Workshops kombiniert und konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Messbarkeitsmöglichkeiten (KPI's / ROI / Rendite von Compliance) in Unternehmen dargestellt. Die Handlungsempfehlungen basieren auf den "Best-Practices" in den untersuchten Industrie-Branchen, ergänzt um Einsichten aus der einschlägigen (interdisziplinären) Fachliteratur.

### 5.1. Schlussfolgerung 1: Definition des Compliance-Erfolgs

Die Messung der Effektivität eines Compliance-Management-Systems («CMS») setzt voraus, dass vorab festgelegt wird, wie ein effektives CMS aussehen soll. Dies kann als «**Compliance-Erfolg**» umschrieben werden. In Anlehnung an die Grunddefinition aus der Betriebswirtschaftslehre («BWL»):

**Unternehmenserfolg = Erreichung der Unternehmensziele**

kann wie folgt paraphrasiert werden:

**Compliance-Erfolg = Erreichung der Compliance-Ziele**

Wann ein CMS als erfolgreich angesehen wird, kann bspw. dem IDW PS 980 entnommen werden: «*Als integraler Bestandteil der Corporate Governance des Unternehmens ist das Compliance Management System (CMS) auf die Einhaltung von Regeln im Unternehmen ausgerichtet*».

Demnach ist:

**Compliance-Erfolg = wenn sich Mitarbeiter an interne und externe Regeln halten**

Der U.S. Foreign Corrupt Practices Act enthält die folgende Definition von Compliance: «*Within a business organization, compliance begins with the board of directors and senior executives setting the proper tone for the rest of the company. Managers and employees take their cues from these corporate leaders. Thus, DOJ and SEC consider the commitment of corporate leaders to a „culture of compliance“ and look to see if this high-level commitment is also reinforced and implemented by middle managers and employees at all levels of a business*».

Demnach ist Compliance-Erfolg, wenn die Unternehmensleitung und die leitenden Angestellten eindeutige Signale in Bezug auf Compliance im Sinne von Kommunikation und Verhalten senden, vor allem

- wenn die Unternehmensleitung und die leitenden Angestellten ihre Verpflichtung zur „Compliance-Kultur“ leben,
- wenn die Manager und Angestellten sich nach dem Verhalten der Unternehmensleitung ausrichten und
- wenn die Compliance-Selbstverpflichtung im Unternehmen unter dem Mittel-Management und den Angestellten implementiert wird.

Kombiniert man diese beiden Definitionen, dann kann unter Compliance-Erfolg die Einhaltung von internen und externen Regelungen verstanden werden, die im Sinne einer Compliance-Kultur von der Unternehmensleitung und anderen Führungskräften kommuniziert und aktiv vorgelebt werden müssen. Um den Erfolg zu messen, kann sich dazu der Messung der Effektivität durch KPIs sowie ggfs. eines ROIs bedient werden.

## 5.2. Schlussfolgerung 2: Aktivitätsbezogene KPIs

Als Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass alle befragten Teilnehmer die Wichtigkeit der Messbarkeit von Compliance-Massnahmen erkannt haben. Inhouse gibt es bisher dennoch kaum KPIs mit vereinzelt Ausnahmen vor allem im Banken- und Versicherungswesen. Der Grund dafür liegt vor allem in einem Ressourcenmangel der Compliance-Organisation, der Schwierigkeit der Messbarkeit sowie fehlender, interdisziplinärer Expertise hinsichtlich der Herleitung und Implementierung von KPIs.

Soweit KPIs von den Studienteilnehmenden benannt wurden, waren dies fast ausschliesslich aktivitätsbezogene KPIs, hier vor allem die Anzahl von:

- durchgeführten Präsenzs Schulungen,
- geschulter Mitarbeiter,
- absolvierter E-Learnings,
- eingegangener Anfragen,
- bearbeiteter Fälle,
- verteilter Compliance-Dokumente,
- abgelehnter Kunden (im Bankenbereich),

- unterschriebene Code of Conducts,
- ad hoc Reportings,
- Compliance-relevanten Findings der Revision,
- externen Anfragen und
- Auskunftsverlangen von (Wettbewerbs)behörden.

Eine systematische Dokumentation dieser aktivitätsbezogenen KPIs bestand fast in keinem Unternehmen, mit Ausnahme des Banken und Versicherungsbereichs, was sich mit den dort geltenden diesbezüglich gesetzlichen Anforderungen erklären lässt.

Für die Mehrheit der Unternehmen lässt sich daher aufgrund dieser Ergebnisse schlussfolgern, dass zunächst mit der Erhebung von aktivitätsbezogenen KPIs überhaupt begonnen werden muss und diese dann in einem nächsten Schritt in eine systematische Dokumentation überführt werden sollte. Um eine intendierte Enthftung oder Haftungsreduktion zu erhalten, reichen diese aktivitätsbezogenen KPIs in der Regel nicht aus, sodass im Anschluss an die Erhebung und Dokumentation der aktivitätsbezogenen KPIs mit der Erarbeitung von ergebnisorientierten Compliance KPIs begonnen werden sollte.

### **5.3. Schlussfolgerung 3: Möglichkeit der Entwicklung ergebnisorientierter Compliance KPIs**

Die befragten Teilnehmer haben bisher zu weit überwiegendem Teil keine ergebnisorientierten KPIs entwickelt. Dies begründet sich im Einsatz der knappen Ressourcen für andere Compliance-Aufgaben, fehlender Expertise, dem Respekt vor der vermeintlichen «Unmöglichkeit» der Entwicklung von ergebnisorientierten KPIs sowie einem zu engen Ansatz hinsichtlich des zu erreichenden Compliance-Erfolgs. Die Entwicklung von ergebnisorientierten KPIs ist dennoch möglich, wie sogleich erläutert wird.

Zunächst bedarf es hierfür der richtigen Definition des Compliance-Erfolgs (dazu oben ausführlich unter 5.1.). Wenn nicht wie bei vielen Compliance-Officern die Messbarkeit des Ausbleibens eines Erfolgs, nämlich einem oder mehrerer verhinderter Verstöße, als Compliance-Erfolg zugrunde gelegt wird, sondern bereits die Teilschritte



dorthin, dann erwächst daraus sehr wohl ein messbares, ergebnisorientiertes KPI. Wird beispielsweise die Zusammenarbeit mit einem Business Partner an deutlich mehr Compliance-Anforderungen geknüpft oder gar die Zusammenarbeit mit hoch riskanten Business Partnern beendet, dann kann hieraus hergeleitet werden, dass eine wirksame, systematische Risikoreduktion des Compliance-Risikos «Korruption» erfolgt ist. Genau dies ist es, was die Organisationspflicht des Organs verlangt und ggfs. Beitrag zu einer Enthaltung liefert.

Die vertiefte Recherche der Studierenersteller in die existente Compliance-Literatur, vor allem aber die interdisziplinäre Betrachtung von Nachbardisziplinen, hat aufgezeigt, dass auch andere Disziplinen, die grundsätzlich das Ausbleiben eines Erfolgs messen wollen und sollen, dies erreicht haben. So kann in etwa das Qualitätsmanagement (QM), welches die Produktsicherheit, also das Ausbleiben von Produktfehlern, sicherstellen soll, ein KPI in der Abnahme von diesbezüglichen Reklamationen oder dem Rückgang von externen Behördenaudits verzeichnen. Diese und weitere KPIs aus anderen Fachdisziplinen sind auf die Compliance übertragbar, die Herleitung von wirksamkeitsbezogenen KPIs ist also möglich. Weniger Reklamationen könnte in Compliance heissen, dass es weniger oder keine kritischen Rückfragen bei Kunden hinsichtlich der Business-Partner gibt, z.B. ein Automobilhersteller lässt sich von seinem Zulieferer dessen Business-Partner zeigen oder den Prozess, wie Business Partner unter der Berücksichtigung von Compliance-Vorgaben ausgewählt werden. Wenn der Hersteller damit zufrieden ist, wird es keine diesbezüglichen Anfragen mehr geben, d.h. das Risiko im Bereich der Korruption durch nicht regeltreue Business-Partner ist an dieser Stelle wirksam minimiert. Dies liesse sich mit gewissem Aufwand auch in konkreten Zahlen darstellen, wenn eine zahlenorientierte Geschäftsführung dies präferiert.

#### **5.4. Schlussfolgerung 3: Messbarkeit der Risikominimierung von ergebnisorientierten Compliance KPIs**

Werden gezielt, wie unter Punkt 5.3. dargestellt, ergebnisorientierte Compliance KPIs entwickelt, so lässt sich daraus auch die Wirksamkeit hinsichtlich der tatsächlichen Risikominimierung messen.

In einem ersten Schritt empfiehlt es sich für jedes Unternehmen, zunächst das Compliance-Risiko, z.B. Korruption, genau auf das eigene Unternehmen bezogen zu untersuchen. Zu diesem Zweck kommen in der Praxis sehr oft Risiko-Matrizen zum Einsatz.

### Compliance-Erfolg = Erreichung der Compliance-Ziele

Das Erreichen der Compliance-Ziele kann wie folgt umschrieben werden:

**Erreichung der Compliance-Ziele = Summe sämtlicher gesetzter einzelnen Massnahmen, damit sich alle Mitarbeiter regeltreu verhalten**

Ausgehend von dieser Umschreibung, können sodann in einem zweiten Schritt alle Massnahmen, die das Risiko minimieren können, aufgelistet werden. Auf Grundlage von dieser Auflistung werden dann die Massnahmen hinsichtlich ihres Minimierungspotentials bewertet. Je höher die einer Massnahme zugewiesene Punktezahl ist, desto höher kann der Beitrag zur Minimierung eines konkreten Risikos eingeschätzt werden. Wichtig ist, dass die definierten Massnahmen hinsichtlich ihrer Umsetzung gemessen werden.

Die nachstehende Tabelle soll dies beispielhaft verdeutlichen:

<b>Massnahme:</b>	<b>Punkte:</b>
- durchgeführte Präsenzschulungen,	<b>10</b>
- geschulte Mitarbeiter,	<b>5</b>
- absolvierte E-Learnings,	<b>4</b>
- eingegangene Anfragen,	<b>2</b>
- bearbeitete Fälle,	<b>8</b>
- verteilte Compliance-Dokumente,	<b>1</b>
- abgelehnte Kunden (im Bankenbereich),	<b>8</b>
- unterschriebene Code of Conducts,	<b>6</b>
- ad hoc Reportings,	<b>4</b>

- Compliance-relevante Findings der Revision,	<b>2</b>
- externe Anfragen und Auskunftsverlangen von Wettbewerbsbehörden	<b>1</b>

Die nachstehende Legende ordnet die Punktzahl einer geschätzten Risikominimierung zu. Es gilt jedoch zu beachten, dass je nach Struktur des jeweiligen Unternehmens, der Art der Geschäftstätigkeit etc. die in Frage stehende Massnahme unterschiedlich zu bewerten ist. Einen wesentlichen Bezugspunkt für die Bewertung können betriebsinterne Erfahrungen der Vergangenheit liefern.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	25-30%	30-35%	35-40%	40-45%	45-50%

So kann eine entsprechende Massnahmenmix zu einem Rückgang von 30% von hoch riskanten Intermediärskonstellationen beitragen. Dies hiesse, dass ein Teilrisiko der Korruption entsprechend der Gewichtung in der Liste minimiert wurde. Damit ist genau das erreicht und belegt, was im konkreten Fall vom Unternehmen getan wird, um ein Compliance-Risiko wirksam zu minimieren und damit im Sinne einer Legalitäts(kontroll)pflicht der Organe systematisch auf ein regeltreues Verhalten hinzuarbeiten und systematische Verstösse zu verhindern.

Die Wahrscheinlichkeit eines Korruptionsfalles ist indirekt Proportional (d.h. nimmt mit der Zunahme an Massnahmen kontinuierlich ab) zum gewählten Massnahmenmix. Dies lässt sich anhand einer Funktion wie folgt darstellen:

$$f(x) = \frac{c}{x^n} = c \cdot x^{-n}$$

Abbildung 7. Gleichung für eine indirekt proportionale Funktion.

Auf der Y-Achse ist das jeweilige Risiko nach Einführung / Umsetzung des Risikos ersichtlich (in %). Auf der X-Achse kann jeder gesetzten Massnahme ein Reduktionswert im Sinne der oben beschriebenen Tabelle zugeordnet werden.

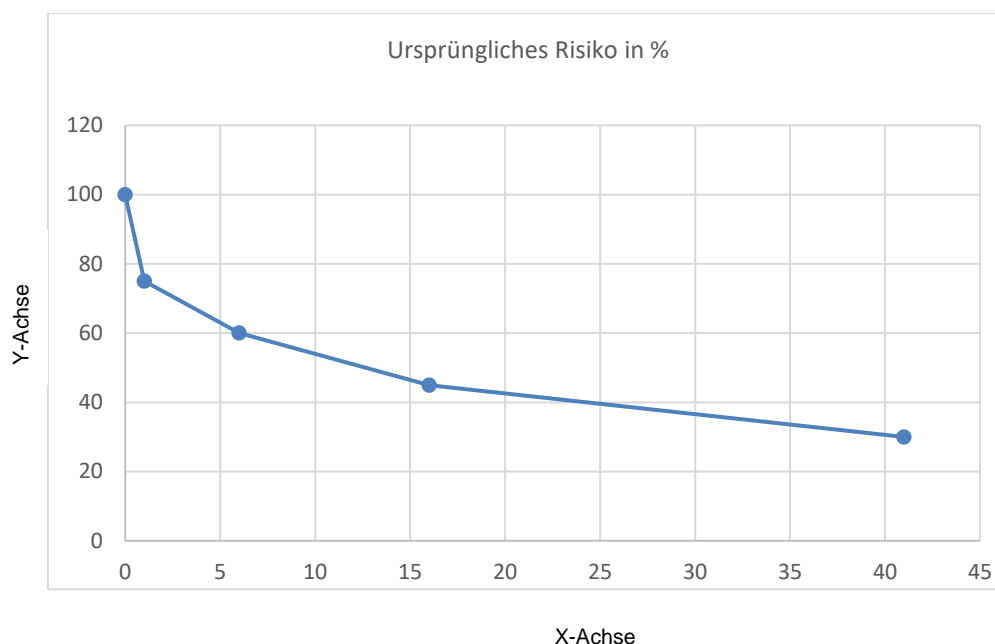


Abbildung 8. Graphische Darstellung der Risikominimierung.

#### 5.4.1. Beispielberechnung

**Beispiel:** Das Unternehmen X ist international tätig und in der Baubranche aktiv. Aus diesem Grund nimmt das Unternehmen sehr oft an öffentlichen Ausschreibungen teil. Eine Risikoanalyse, die mittels der Verwendung einer Risikomatrix erstellt wurde hat ergeben, dass das Korruptionsrisiko sehr hoch ist (80%). Nunmehr möchte das Unternehmen X herausfinden, welche Massnahmen besonders geeignet sind, um das Korruptionsrisiko zu minimieren.

##### **Schritt 1:**

Zunächst gilt es jene Massnahmen zu identifizieren, die geeignet sind das Korruptionsrisiko zu minimieren. Zu denken in diesem Zusammenhang sind an Massnahmen, welche die Aufmerksamkeit der einzelnen Mitarbeiter für das Thema Korruption bei öffentlichen Ausschreibungen steigern. Das könnten hier z.B. die Durchführung von Präsenzschulungen, die Prozessanpassung bei Ausschreibungen, die Durchführung von E-Learnings sowie die Beantwortung von einschlägigen Anfragen sein.

##### **Schritt 2:**

In einem zweiten Schritt sind diese aufgezählten Massnahmen sodann in einer Tabelle zusammenzufassen und bezüglich ihrer Wirksamkeit zu bewerten. Abhängig vom Organisationsaufbau des Unternehmens sowie der involvierten Business-Units kann sich die Wirksamkeit einer Massnahmen erheblich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden.

Massnahme:	Punkte:
- Prozessanpassung	6
- Durchgeführte Präsenzschulungen	3
- Absolvierte E-Learnings	2
- eingegangene Anfragen	1

**Schritt 3:**

In einem dritten Schritt sind sodann die vergebenen Punkte anhand der bereits gezeigten Tabelle zu addieren.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	25-30%	30-35%	35-40%	40-45%	45-50%

Im gegenständlichen Fallbeispiel kann auf Grund des gewählten Massnahmenmixes eine Risikominimierung für den Teilbereich der öffentlichen Ausschreibungen im Gesamthema der Korruption in der Bandbreite von 40% - 60% erzielt werden.

### 5.4.2. Graphische Darstellung

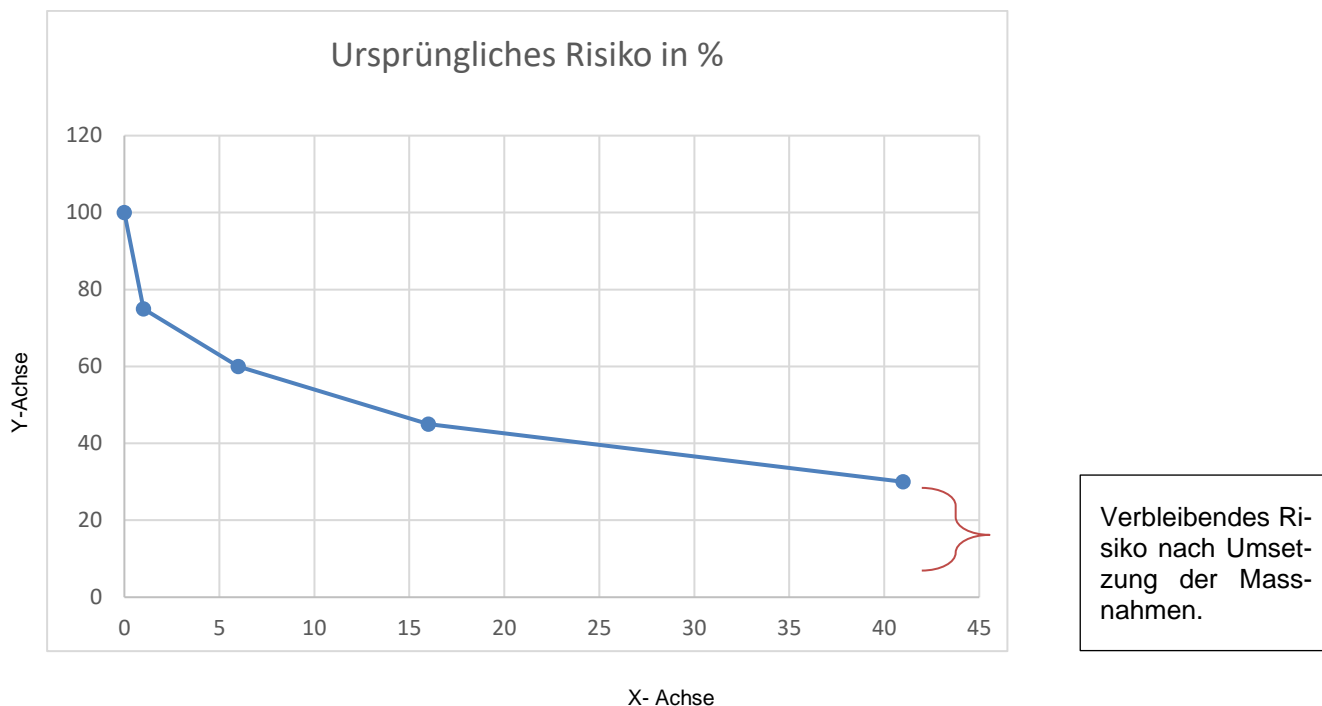


Abbildung 9. Graphische Auswertung des Beispiels.

### 5.5. Schlussfolgerung 4: Compliance-ROI

ROI ist eine Kennzahl, die den Nutzen ("Ertrag") mit den Kosten ("Investition") vergleicht. Die Formel wird für die Verfolgung neuer Geschäftsmöglichkeiten verwendet (z.B. neues Produkt oder neue Dienstleistung, Übernahme eines Wettbewerbers, Kauf von Aktien).

Beispiel: *Das Unternehmen X erwägt ein neues Serviceangebot. Nach der Analyse der zu erwarteten Umsätze und Gegenüberstellung der direkten und indirekten Kosten stellt das Unternehmen X fest, dass das Serviceangebot einen Umsatzanstieg von 20 Mio. CHF gegenüber 10 Mio. CHF an zusätzlichen Kosten bringen würde. Das entspricht einem ROI von 2:1.*

Compliance-ROI berücksichtigt das Risiko und ist mit einer Versicherung vergleichbar. Unternehmen nutzen Compliance um sich gegen Risiken zu schützen. In diesem Zusammenhang können die Risikomanagement-Prinzipien nach COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) genannt werden, die vier Antworten auf Risiken nennen:

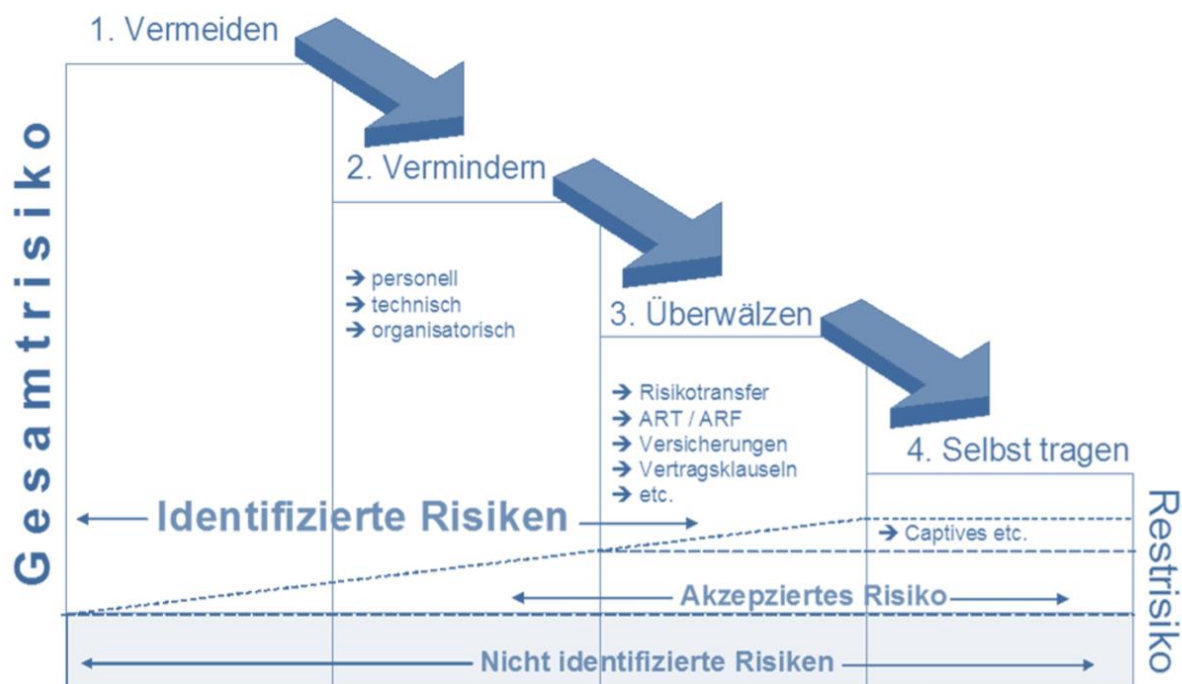


Abbildung 10. Übersicht Aufgabe Compliance.

Compliance vermeidet das Risiko.

Der Compliance "Return" umfasst quantitative sowie qualitative Elemente. Zu den quantifizierbaren Renditen gehören Ertragssteigerungen und Kosteneinsparungen. Zu den qualitativen Vorteilen zählen der Markenwert, die professionelle Reputation und die Fähigkeit, neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen (siehe obiges Fallbeispiel). Qualitativ bedeutet jedoch nicht unquantifizierbar. Unternehmen bewerten regelmässig immaterielle Vermögenswerte (z.B. Patente und Marken). Ebenso kann das Management finanzielle Werte den qualitativen Kosten und Nutzen der Minderung von Compliance-Risiken zuordnen, wie beispielsweise den Schutz der professionellen Reputation.

Compliance «Investment» umfasst ebenfalls quantitative und qualitative Elemente. Quantitative Investitionen umfassen das Gehalt von Compliance Officers, zusätzliche Ressourcen zur Durchführung von Kontrollen und Investitionen in Technologie. Qualitative Kosten oder Investitionen umfassen beispielsweise Geschäftsmöglichkeiten, die aufgrund eines erheblichen wahrgenommenen Risikos verloren gehen.

*Beispiel: Das Unternehmen X bewertet den ROI seiner Anti-Korruptionskontrollen, um Bestechungsgelder zu verhindern, die durch Rabatte an Händler und Überzahlungen an Lieferanten gezahlt werden. Quantitativ betrachtet geht es um die Reduzierung von Umsatzabflüssen und Lieferantenzahlungen. Qualitative Vorteile und Erträge umfassen den Eintritt in risikoreiche Märkte, die Vermeidung von Ermittlungen und, wenn Korruption*

---

*festgestellt wird, die staatliche Nachsicht in Bezug auf Sanktionen. Quantitative Kosten und Investitionen beinhalten zusätzliche Aufwendungen aus Compliance-Kontrollen (z.B. Sorgfaltspflicht und Transaktionsüberwachung). Qualitative Kosten und Investitionen beinhalten Verkäufe, die an Wettbewerber verloren gehen, die Bestechungsgelder zahlen.*

Ertrag von und Investitionen in Compliance sind damit die massgeblichen Stellgrößen, die hier beispielhaft mit ersten denkbaren Lösungen für einen tatsächlichen ROI von Compliance-Bemühungen beleuchtet wurden. Hier wird es die Aufgabe der jeweiligen Compliance-Officer im Unternehmen sein, relevante Prozesse zu analysieren und mögliche Erträge zu identifizieren. Dies ist eine Aufgabe, die bisher von keinem der befragten Unternehmen und auch ansonsten in der Compliance-Community noch nicht oder nur rudimentär begonnen wurde. Dies ist damit eine der Zukunftsherausforderungen für die Compliance-Officer.

### **5.5. Schlussfolgerung 5: Berechnung der Compliance Rendite**

In der Regel versuchen Compliance-Abteilungen, den ROI auf die Compliance-Funktion als Ganzes anzuwenden. Diese Bewertungen können nützlich sein, um Personalbesetzungen oder Ausgaben im Rahmen des jährlichen Budgetierungsprozesses zu rechtfertigen. Oftmals reichen sie aber nicht aus, um den «wahren» Wert von Compliance-Bemühungen zu messen. Hier stellt sich die Frage nach der Rendite der eingesetzten Mittel für ein Compliance-Management-System.

**Beispiel:** *Die Financial Services Compliance-Abteilung von Unternehmen X stützt sich auf die Anzahl der identifizierten verdächtigen Transaktionen, um zusätzliche Ressourcen anzufordern, was zwar eine kritische Kennzahl, aber keine finanzielle Kennzahl ist.*

Der Mehrwert von Compliance wird letztlich durch die Verhinderung oder Minderung von Rechtsverstößen, sowie im Schadensfall in der Minderung des Strafmasses generiert.

Ist ein Unternehmen Gegenstand von Wirtschaftskriminalität, so erleidet es einen unmittelbaren Schaden durch Mittelabfluss bspw. auf Grund von Gerichtskosten sowie Bussgeldern. Im Falle eines Verstosses kann ein Unternehmen laut Art. 102 Strafgesetzbuch der Schweiz aufgrund der Organisationshaftung mit bis zu 5 Mio. CHF je nach Schwere der Tat und der Finanzkraft bebusst werden. In Fällen von Absprachen nach



dem Kartellgesetz kann eine Busse von bis zu 10% des in den letzten drei Geschäftsjahren in der Schweiz erzielten Umsatzes verhängt werden. Im Falle eines Verstosses werden die ergriffenen Compliance-Massnahmen von der jeweiligen Ermittlungsbehörde eingehend geprüft. Falls die ergriffenen Compliance-Massnahmen systematische Verstösse gegen die Legalitäts(kontroll)pflcht der handelnden Organe verhindern, kann die Strafe gemindert werden.

Bei Verstössen gegen das Kartellgesetz ist die Wettbewerbskommission befugt, den Fall zu publizieren. Insbesondere im Falle einer medialen Berichterstattung erleiden Unternehmen schwere Reputationsschäden. In der Vergangenheit mussten Unternehmen schon bei Andeutung von Abklärungen zu Schmiergeldaffären mehrere Prozente Umsatzeinbussen verkräften. Diese Umsatzeinbussen können für viele Unternehmen eine existentielle Bedrohung darstellen.

Compliance als Mittel zur Sicherstellung der Regelkonformität hat die Aufgabe den Fortbestand eines Unternehmens sowie den Zugang zu den Märkten sicherzustellen. Der erwirtschaftete höhere operative Gewinn kann nach Abzug der Steuern (NOPAT), sowie der Bereinigung der Veränderung durch die Auswirkungen anderer Massnahmen, den ergriffenen Compliance-Massnahmen zugewiesen werden. Dies kann anhand des Konzepts des Economic Value Added (EVA) verdeutlicht werden.

$$\text{EVA} = \text{EBIT} (1 - \text{Steuersatz}) - K_w C^2$$

EBIT (1 – Steuersatz) entspricht dem Betriebsergebnis nach Steuern (NOPAT),  $K_w$  stellt die Kapitalisierungskosten dar und  $C$  beschreibt das eingesetzte Kapital. Bei gleichbleibendem investierten Kapital und gleichbleibenden Kapitalisierungskosten spiegeln sich die getätigten Massnahmen in der Veränderung des EVA wieder. Die zentrale Botschaft dabei ist, dass eine Investition nur dann Wert für ihre Eigentümer schafft, wenn die erwartete Rendite die Kapitalkosten übersteigt.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Higgings/Koski/Mitton, Analysis for Financial Management, 11. Aufl., S. 323.

<sup>3</sup> Vgl. Higgings/Koski/Mitton, Analysis for Financial Management, 11. Aufl., S. 322 ff.

**EVA vorher < EVA nachher**

Zu beobachten ist, dass die Implementierung eines CMS zu einer Optimierung von unternehmensinternen Prozessen und im Ergebnis zu einer Effizienzsteigerung führen kann. Prozesswege können verkürzt und verzichtbare Prozessschritte eliminiert werden. Somit werden im Ergebnis Zeit und Personalkosten eingespart. Diese Kostenminderungen sind letztlich durch Compliance generiert. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entspricht das Verhältnis von Ziel zu Zielerreichung dem Output - Koeffizienten.

Der Output - Koeffizient stellt das Verhältnis von Output zu Input dar. Der Output entspricht der produzierten Menge an Gütern oder Dienstleistungen. Angewendet auf den Compliance-Bereich kann der Output als die Gesamtheit der verwalteten Risiken und potentiellen Geldbussen bezeichnet werden. Als Input hingegen sind die Kosten der eingesetzten Massnahmen, also die Personal-, Schulungs- und Weiterbildungskosten zu verstehen. Somit lässt sich der Output Koeffizient wie folgt darstellen:

$$\text{Output Koeffizient} = \text{Output} / \text{Kosten Mitarbeiter und Massnahmen}$$

Durch das Bearbeiten der Prozesse wird der Output zwar grundsätzlich nicht beeinflusst, weil aber weniger Ressourcen für den gleichen Output benötigt werden, ist der Koeffizient höher. In der Praxis kann aber teilweise auch eine Verbesserung des Outputs durch motiviertere Mitarbeiter festgestellt werden. Der generierte Mehrwert kann wie folgt umschrieben werden:

$$\text{Output Koeffizient} / \text{Kosten Mitarbeiter und Massnahmen vorher} < \text{Output Koeffizient} / \text{Kosten Mitarbeiter und Massnahmen nachher}$$

Die Rendite von Compliance resultiert aus dem Unterschied des Output Koeffizienten mit dem Unterschied des Economic Value Added.

$$\text{Rendite} = \delta \text{ Output-Koeffizient} + \delta \text{ Economic Value Added}$$

**Beispiel:** Das Unternehmen X erwirtschaftet einen jährlichen Umsatz von 100 Mio. CHF. Auf Grund kartellrechtlicher Absprachen wird das Unternehmen ursprünglich zu einer Geldbusse von 2 Mio. CHF verpflichtet. Auf Grund der nachgewiesenen Compliance-Bemühungen wird die Geldbusse in weiterer Folge um 30% reduziert. Sohin beträgt die zu bezahlende Geldbusse 1,4 Mio. CHF.

**Economic Value Added** vorher < **Economic Value Added** nachher

In diesem Sinne erhöht sich der NOPAT um den durch die Compliance-Bemühungen eingesparten Teil der ursprünglichen Geldbusse (600 Tsd. CHF). Diese 600 Tsd. CHF stellen den Economic Value Added dar und sind direkt mit den eingesetzten Kosten für Compliance vergleichbar.

**Beispiel:** Durch den Aufbau der Compliance Abteilung im Unternehmen X werden eine Vielzahl von Ablaufprozessen optimiert. Im Ergebnis braucht es anstelle der bisherigen 3 Compliance-Officern nunmehr 2,5. Angenommen wird, dass das mit dem Risiko verbundene Schadensausmass (potentielle Geldbusse) ca. 10 Mio. CHF beträgt.

Ursprünglich hatte jeder Mitarbeiter einen Output-Koeffizienten von ca. 3.3 Mio. CHF. Nach der Implementierung der Massnahmen erhöht sich der Mitarbeiter-Koeffizient auf 4 Mio. CHF, somit um ca. 700 Tsd. CHF. Die Compliance-Rendite kann anhand der nachstehenden Formel also grob wie folgt zusammengefasst werden:

**Rendite =  $\delta$  Output-Koeffizient +  $\delta$  Economic Value Added**

**Ca. 1.3 Mio. CHF = 700 Tsd. + 600 Tsd.**

## 6. Konkrete Handlungsempfehlungen für Compliance-Praktiker

Aus den Schlussfolgerungen unter Punkt 5 lassen sich die folgenden konkreten Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen für die Compliance-Officer ableiten:

### 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 anderen Führungskräften kommuniziert, aktiv vorgelebt und praktiziert werden muss. Letztgenannter Punkt erweitert den Fokus und die Messbarkeit von Compliance.

## **2. Empfehlung: Erhebung aktivitätsbezogener Compliance KPIs**

Da es in vielen Unternehmen noch keine 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 Enthaltung bzw. Strafreduktion deutlich höher anzusehen ist.

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

Durch die sinnvolle Definition des Compliance-Erfolgs, einen 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 die Compliance entwickelt werden.

## **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 gewichtet und daraufhin jede Massnahme hinsichtlich ihrer Umsetzung gemessen. Ein Rückgang von 30% von hoch riskanten Intermediärskonstellationen hiesse in etwa, dass ein Teilrisiko der Korruption entsprechend der intern vorab festgelegten Gewichtung minimiert wurde. Dies führt zu

einer Erhöhung der Wirksamkeit der Massnahme und damit einer Minimierung des Risikos.

**5. Empfehlung: Berechnung des ROI von Compliance Massnahmen**

Die Berechnung des ROI von Compliance-Massnahmen kann dadurch erreicht werden, dass die Investitionen von Compliance-Massnahmen mit dem potentiellen Gewinn, der sich durch die Möglichkeit neuer Märkte ergibt, verglichen wird. Weiter ist es möglich die Compliance Rendite mittels des Konzepts des «Economic-Value-Added» zu errechnen.