

Ohne den Nachweis für erfolgreiche Compliance ist nichts los

Eine Studie der Zurich University befasst sich mit der Nachweisbarkeit des Nutzens von Compliance. Dieser Beitrag fasst die wesentlichen Erkenntnisse der Studie zusammen und gibt konkrete Tipps für KPIs, ROI und die Rendite für Compliance.



Auf Erfolgskurs mit Compliance: Nur der Nachweis ist schwierig.

Eines der brennendsten Themen für Compliance-Praktiker ist der Nachweis, dass die Bemühungen der Compliance-Abteilung etwas gebracht haben. Hier werden seit langem KPIs (Key Performance Indicator) oder ein ROI (Return on Investment) gesucht. Es gibt in der DACH-Region dazu bisher wenige bis keine überzeugenden Ansätze.

Dies war der Ansatzpunkt für eine Studie der Zurich University (ZHAW) sich mit diesem Thema wissenschaftlich auseinander zu setzen. Es wurden dazu (Chief) Compliance Officer, hochrangige Behörden- und Gerichtsvertreter aus der DACH-Region befragt, ein Workshop geführt sowie umfangreiche Untersuchungen zu Nachbardisziplinen, die sich mit dieser Fragestellung schon viel länger und intensiver befassen, gemacht.

Im Ergebnis kommt die Studie zu vielversprechenden Erkenntnissen und kann Compliance-Praktikern folgende Handlungsempfehlungen an die Hand geben:

1. Empfehlung: Definition des Compliance-Erfolgs

Zunächst empfiehlt es sich für die Compliance-Abteilung, den Compliance-Erfolg zu definieren,

Dr. Maximilian Diem hat seine Ausbildung zum Rechtsanwalt in einer österreichischen Wirtschaftskanzlei absolviert. Im Anschluss war er bei der österreichischen Bundeswettbewerbsbehörde tätig. Seit September 2019 ist er bei der ZHAW und befasst sich mit den Themen Kartellrecht und Compliance.



Dr. Katharina Hastenrath berät zu (strategischen) Compliance-Fragen und ist u.a. Dozentin für Compliance an der ZHAW und der BECK AKADMIE; zuvor war sie (CCO) bei mehreren, internationalen Unternehmen.

um damit die Zielgröße festzulegen, mit der später die Messung der KPIs erfolgen kann. Compliance-Erfolg kann dabei nach den hier eruierten 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 müssen. Letzteres 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 Entlastung 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 die Verhinderung eines Verstoßes) auf Teilschritte, die Erkenntnis der Möglichkeit (keine Unmöglichkeit) der Erstellung ergebnisorientierter Compliance-KPIs sowie den 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 der Grundlage dieser Liste werden dann die Maßnahmen hinsichtlich ihres Minimierungspotenzials gewichtet und daraufhin wird jede Maßnahme hinsichtlich ihrer Umsetzung gemessen. Ein Rückgang von 30 Prozent von hoch riskanten Intermediärkonstellationen 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 zu einer Minimierung des Risikos.

5. Empfehlung: Berechnung des ROI von Compliance

Die Berechnung des ROI von Compliance-Maßnahmen kann durch folgende Formel berechnet werden:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Als Gewinn kommen in etwa Einsparungen, Strafreduktionen etc. in Betracht, als eingesetzte Kosten (Gesamtkapital) beispielsweise die Kosten für Compliance-Kontrollen.

Die vorliegende ROI-Formel wurde im Grundsatz mit einer anderen Zielrichtung in der BWL entwickelt. Es ist daher zu erwarten, dass die Anwendung dieser Formel in einigen Fällen keine befriedigende Antwort liefert, da Compliance eine Supportfunktion mit anderer Zielsetzung als die der originären ROI-Anwendungsbereiche ist sowie Teilgrößen (z.B. der Gewinn) nicht eindeutig ermittelt werden können.

6. Empfehlung: Berechnung der Rendite von Compliance

Zusätzlich kann es sich empfehlen, die Rendite von Compliance zu berechnen. Dazu bietet sich folgendes Vorgehen an:

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

Hierbei werden Prozessoptimierungen im Bereich des Output-Koeffizienten sowie Compliance als Hilfsmittel zur Sicherstellung der Konformität bzw. Sicherstellung der Existenz der Unternehmung im Bereich des EVA berücksichtigt.

Die hier gefundenen Ergebnisse leisten einen wertvollen Beitrag für die Compliance-Praktiker, ihre Arbeitsergebnisse messbar zu machen. Dies ist sowohl für eine mögliche Exkulpation als auch intern für die Präsentation vor dem Top-Management im Jahre 2020 und zukünftig ein „Must-have“.

Dr. Katharina Hastenrath und

Dr. Maximilian Diem

Die gesamte Studie ist [hier](#) einsehbar unter.

Lesen Sie auch den ausführlichen Beitrag in [Ausgabe 9 des Compliance-Beraters](#) vom 26. August 2020 erschienen ist.