

**B C M** | Berufsverband  
der Compliance Manager

Prof. Dr. Henning Herzog | Gregor Stephan  
Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013 – Vermessung eines Berufsstandes  
Berlin: Helios Media GmbH, 2013  
ISBN: 978-3-942263-24-5

Herausgeber: Berufsverband der Compliance Manager

1. Auflage November 2013

Alle Rechte vorbehalten  
(c) Berufsverband der Compliance Manager (BCM), Berlin 2013

Berufsverband der Compliance Manager e. V.  
Friedrichstraße 209  
D – 10969 Berlin  
Tel +49 (0)30 / 84 85 93 20  
Fax +49 (0)30 / 84 85 92 00  
info@bvdcn.de  
www.bvdcn.de

Produktion: Helios Media GmbH, Werderscher Markt 13, 10117 Berlin  
Tel + 49(0)30/848590, Fax + 49(0)30/84859200  
info@helios-media.com, www.helios-media.com

Druck: Print & Media, Merten Schmidt, Möllerdamm 3  
18337 Dänschenburg, Tel: 038224/44296

Printed in Germany

Prof. Dr. Henning Herzog | Gregor Stephan

BERUFSFELDSTUDIE  
COMPLIANCE MANAGER 2013  
VERMESSUNG EINES BERUFSSTANDES

Herausgeber: Berufsverband der Compliance Manager



# Inhalt

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	V
<b>I. Vorwort: Der Compliance Manager: Die neue Führungskraft .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Die Studie: Profession Compliance Manager 2013 .....</b>	<b>5</b>
1.1 Einführung .....	7
1.2 Grundlagen .....	7
1.3 Ziele und Inhalte .....	9
1.4 Träger und Durchführung.....	11
<b>2. Die Befragten: Demografische und allgemeine Daten .....</b>	<b>13</b>
2.1 Alter und Geschlecht.....	15
2.2 Organisation: Typ und Branche .....	16
2.3 Organisationsgröße.....	18
<b>II. Das Berufsbild des Compliance Managers .....</b>	<b>23</b>
<b>III. Ein Tag im Leben eines Chief Compliance Officers .....</b>	<b>41</b>
<b>3. Die Compliance Manager: Karriere, Position, Einkommen und Selbstverständnis.....</b>	<b>53</b>
3.1. Karriere .....	55
3.1.1. Ausbildungsniveau.....	55
3.1.2. Akademische Ausbildung.....	56
3.1.3. Weiterbildung .....	58
3.1.4. Frühere Tätigkeit/Letzte berufliche Tätigkeit.....	61
3.1.5. Berufserfahrung (im Compliance-Umfeld)/ Professionszugehörigkeit .....	62
3.2. Fähigkeiten .....	64
3.2.1. Fachliche und qualitative Fähigkeiten.....	64
3.2.2. Fachliche Fähigkeiten.....	65
3.2.3. Qualitative Fähigkeiten .....	68
3.3. Berufliche Situation.....	70
3.3.1. Berufsposition .....	70
3.3.2. Aufgaben und Ziele.....	75

3.4. Einkommen .....	75
3.4.1. Durchschnittseinkommen .....	75
3.4.2. Variable Vergütung .....	82
3.4.3. Durchschnittliche Einstiegsgehälter .....	84
3.5. Selbstverständnis .....	87
3.5.1. Berufliches Selbstverständnis .....	87
3.5.2. Zufriedenheit im Beruf .....	89
3.6. Geschlechterdifferenzen .....	92
3.6.1. Karrierewege und Berufsposition .....	92
3.6.2. Einkommensunterschiede .....	94
3.6.3. Unterschiede in der Dauer der Professionszugehörigkeit .....	97
3.6.4. Altersunterschiede .....	99
3.6.5. Zufriedenheitsunterschiede .....	100
<b>IV. Haftungsrisiken des Compliance Managers .....</b>	<b>103</b>
<b>V. Einführung und Umsetzung einer Compliance-Organisation ...</b>	<b>113</b>
<b>4. Die Strukturen: Hierarchie, Größe, Haftung, Budget und Erfolgskontrolle .....</b>	<b>133</b>
4.1. Einbindung und Größe der Compliance-Organisation .....	135
4.1.1. Organisatorische Einbindung .....	135
4.1.2. Personelle Ressourcen in den Compliance-Einheiten .....	142
4.2. Haftung und formale Organisation .....	146
4.2.1. Haftung im Außenverhältnis .....	146
4.2.2. Haftung im Innenverhältnis .....	154
4.3. Budget .....	160
4.3.1. Budgetentwicklung der letzten drei Jahre .....	160
4.3.2. Prognose für die Budgetentwicklung/Budgetentwicklung der nächsten zwei Jahre .....	162
4.4. Erfolgskontrolle .....	167
<b>VI. Der Compliance Officer – Ein Praxisbericht .....</b>	<b>175</b>
<b>5. Die Inhalte: Aufgaben, Bereiche und Normen-Gebiete der Compliance .....</b>	<b>187</b>
5.1. Aufgaben der Compliance .....	189
5.2. Compliance-Bereiche .....	195
5.2.1. Heutige Bedeutung der Compliance-Bereiche .....	195
5.2.2. Zukünftige Bedeutung der Compliance-Bereiche .....	198

5.3. Normenbereiche.....	203
5.3.1. Heutige Bedeutung der Normenbereiche .....	203
5.3.2. Zukünftige Bedeutung der Normenbereiche .....	207
<b>VII. Compliance aus rechtspolitischer Sicht .....</b>	<b>213</b>
<b>6. Die Bedeutung: Stellenwert und Relevanz der Compliance .....</b>	<b>227</b>
6.1 Positionierung der Compliance innerhalb der Organisation.....	227
6.1.1 Strategische Relevanz- Positionierung gegenüber der Geschäftsleitung .....	227
6.1.2 Positionierung gegenüber anderen Funktionsbereichen .....	232
6.2. Selbstverständnis der Compliance-Organisation.....	234
6.3. Zukünftige Entwicklung der Compliance.....	237
6.3.1. Bedeutungszunahme von Compliance .....	237
6.3.2. Gründe für eine Bedeutungszunahme.....	242
<b>7. Die Perspektive: Berufsregeln und Berufsverband .....</b>	<b>247</b>
7.1 Ethik und Berufsregeln.....	249
7.2 Berufsverband.....	253
<b>8. Fazit und Zusammenfassung.....</b>	<b>259</b>
Anhang .....	279
Literaturverzeichnis.....	281
Übersicht der Fragen.....	285
Ihre Organisation .....	285
Compliance in Ihrer Organisation.....	286
Die Rolle des Compliance Managers/Compliance Officers/ Compliance-Mitarbeiters in der Organisation .....	292
Persönlicher, Beruflicher und Ausbildungstechnischer Hintergrund.....	301
Demografische Daten.....	309
Die Autoren.....	312
Der Bundesverband der Compliance Manager.....	285





# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 2.01</b>	<b>Teilnehmer – Altersgruppen und Geschlecht</b> .....	<b>16</b>
Abb. 2.02	Organisationstyp .....	16
Abb. 2.03	Branche .....	17
Abb. 2.04	Organisationsgröße nach Anzahl der Mitarbeiter .....	18
Abb. 2.05	Organisationsgröße in Bezug zur Branche .....	19
<b>Abb. 3.01</b>	<b>Bildungsabschluss</b> .....	<b>55</b>
Abb. 3.02	Studienfächer Compliance Manager .....	56
Abb. 3.03	Studienrichtung in Bezug zur Branche .....	58
Abb. 3.04	Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung .....	59
Abb. 3.05	Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung in Bezug zur Unternehmensgröße .....	60
Abb. 3.06	Letzte berufliche Tätigkeit .....	62
Abb. 3.07	Berufszugehörigkeit im Compliance-Bereich .....	63
Abb. 3.08	Berufszugehörigkeit in Bezug zur Branche .....	64
Abb. 3.09	Bedeutung fachlicher Fähigkeiten .....	66
Abb. 3.10	Gegenüberstellung von Selbsteinschätzung und Bedeutung fachlicher Fähigkeiten .....	67
Abb. 3.11	Bedeutung qualitativer Fähigkeiten .....	68
Abb. 3.12	Gegenüberstellung Selbsteinschätzung und Bedeutung qualitativer Fähigkeiten .....	69
Abb. 3.13	Spezialisierung auf compliance-relevante Aufgaben .....	70
Abb. 3.14	Berufsposition in Bezug zur Unternehmensgröße .....	71
Abb. 3.15	Leitungsfunktion der Compliance Manager .....	72
Abb. 3.16	Bedeutung von Compliance-Zielen .....	74
Abb. 3.17	Bruttojahreseinkommen .....	76
Abb. 3.18	Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen in Bezug zur Unternehmensgröße .....	77
Abb. 3.19	Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen in Bezug zur Branche .....	78
Abb. 3.20	Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen in Bezug zur Leitungsfunktion .....	80
Abb. 3.21	Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen in Bezug zur Professionszugehörigkeit .....	81

Abb. 3.22	Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen in Bezug zum Alter .....	82
Abb. 3.23	Variabler Anteil am Gesamteinkommen .....	83
Abb. 3.24	Variable Vergütung in Bezug zur Branche .....	84
Abb. 3.25	Einstiegsgehalt .....	85
Abb. 3.26	Durchschnittliches Einstiegsgehalt in Bezug zur Branche .....	86
Abb. 3.27	Compliance-Selbstverständnis .....	88
Abb. 3.28	Zufriedenheit der Compliance Manager .....	90
Abb. 3.29	Zufriedenheitsvergleich in Bezug zum Einkommen .....	91
Abb. 3.30	Zufriedenheitsvergleich in Bezug zur Branche .....	92
Abb. 3.31	Leitungsfunktion nach Frauen und Männern .....	93
Abb. 3.32	Unterschiede in der Leitungsfunktion zwischen Frauen und Männern .....	94
Abb. 3.33	Vergleich des Bruttojahreseinkommen zwischen Frauen und Männern .....	95
Abb. 3.34	Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern .....	96
Abb. 3.35	Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug zur Leitungsfunktion .....	97
Abb. 3.36	Vergleich der Professionszugehörigkeit zwischen Frauen und Männern .....	99
Abb. 3.37	Altersunterschiede zwischen Frauen und Männern .....	100
Abb. 3.38	Zufriedenheitsvergleich zwischen Frauen und Männern .....	101
	<b>Hierarchische Anordnung der Compliance .....</b>	<b>116</b>
	Das GRC-Strukturdatenmodell .....	119
Abb. 4.03	Hierarchische Anordnung in Bezug zur Unternehmensgröße .....	136
Abb. 4.04	Hierarchische Anordnung in Bezug zur Unternehmensgröße im Vergleich .....	139
Abb. 4.05	Hierarchische Anordnung in Bezug zur Branche .....	141
Abb. 4.06	Durchschnittliche Anzahl von Compliance-Mitarbeitern in Bezug zur Unternehmensgröße .....	143
Abb. 4.07	Verteilung der Mitarbeiter nach Unternehmensgröße .....	144
Abb. 4.08	Durchschnittliche Compliance-Mitarbeiteranzahl in Bezug zur Branche .....	145
Abb. 4.09	Verteilung der Mitarbeiteranzahl nach Mitarbeiterklassen in Bezug zur Branche .....	146
Abb. 4.10	Kommunikation der Compliance-Rolle im Außenverhältnis .....	148
Abb. 4.11	Instrumente zur Steuerung von Haftungsrisiken .....	150
Abb. 4.12	Instrumente der Haftungsvermeidung im Außenverhältnis in Bezug zur Unternehmensgröße .....	151

Abb. 4.13	Instrumente der Haftungsvermeidung im Außenverhältnis in Bezug zur Branche.....	151
Abb. 4.14	Instrumente der Haftungsvermeidung im Außenverhältnis in Bezug zur Leitungsfunktion.....	152
Abb.4.15	Vergleich der Instrumente zur Haftungsvermeidung in Bezug zur Leitungsfunktion.....	153
Abb. 4.16	Instrumente zur Steuerung der Haftungsrisiken im Innenverhältnis .....	155
Abb. 4.17	Instrumente der Haftungsvermeidung im Innenverhältnis in Bezug zur Unternehmensgröße .....	156
Abb. 4.18	Instrumente der Haftungsvermeidung im Innenverhältnis in Bezug zur Branche.....	157
Abb. 4.19	Instrumente der Haftungsvermeidung im Innenverhältnis in Bezug zur Leitungsfunktion .....	158
Abb. 4.20	Vergleich der Instrumente zur Haftungsvermeidung in Bezug zur Leitungsfunktion.....	159
Abb. 4.21	Budgetentwicklung der letzten drei Jahre.....	161
Abb. 4.22	Budgetentwicklung der letzten drei Jahren in Bezug zur Branche .....	162
Abb. 4.23	Budgetentwicklung in den nächsten zwei Jahren .....	162
Abb. 4.24	Budgetentwicklung der nächsten zwei Jahre in Bezug zur Branche.....	164
Abb. 4.25	Vergleich der Budgetentwicklung der nächsten zwei Jahre in Bezug zur Branche .....	165
Abb. 4.26	Budgetentwicklung der nächsten zwei Jahre in Bezug zur Unternehmensgröße .....	166
Abb. 4.27	Instrumente der Erfolgskontrolle .....	168
Abb. 4.28	Instrumente der Erfolgskontrolle in Bezug zur Unternehmensgröße .....	169
Abb. 4.29	Instrumente der Erfolgskontrolle in Bezug zur Branche .....	170
Abb. 4.30	Instrumente der Erfolgskontrolle in Bezug zur formalen Ansiedlung der Compliance-Organisation .....	172
<b>Abb. 5.01</b>	<b>Aufgaben einer Compliance-Abteilung .....</b>	<b>190</b>
Abb. 5.02	Aufgaben einer Compliance in Bezug zur Unternehmensgröße .....	192
Abb. 5.03	Vergleich der Aufgaben einer Compliance in Bezug zur Unternehmensgröße .....	193
Abb. 5.04	Aufgaben einer Compliance in Bezug zur Branche.....	194
Abb. 5.05	Wertschöpfungskette .....	195
Abb. 5.06	Heutige Bedeutung der Compliance-Bereiche.....	196

Abb. 5.07	Heutige Bedeutung der Compliance-Bereiche in Bezug zur Größe.....	197
Abb. 5.08	Heutige Bedeutung der Compliance-Bereiche in Bezug zur Branche .....	198
Abb. 5.09	Zukünftige Bedeutung der Compliance-Bereiche .....	199
Abb. 5.10	Gegenüberstellung der zukünftigen und heutigen Bedeutung der Compliance-Bereiche .....	200
Abb. 5.11	Gegenüberstellung der heutigen und zukünftigen Bedeutung der Compliance-Bereiche für die Kategorie „große Bedeutung“ .....	201
Abb. 5.12	Zukünftige Bedeutung der Compliance-Bereiche in Bezug zur Branche .....	202
Abb. 5.13	Heutige Bedeutung ausgewählter Normenbereiche.....	204
Abb. 5.14	Heutige Bedeutung der Normenbereiche in Bezug zur Unternehmensgröße .....	205
Abb. 5.15	Heutige Bedeutung der Normenbereiche in Bezug zur Branche .....	206
Abb. 5.16	Zukünftige Bedeutung ausgewählter Normenbereiche .....	207
Abb. 5.17	Gegenüberstellung der zukünftigen und heutigen Bedeutung der Normenbereiche .....	208
Abb. 5.18	Gegenüberstellung der Bedeutung heutiger und zukünftiger Normenbereiche für die Kategorie „große Bedeutung“ .....	209
Abb. 5.19	Zukünftige Bedeutung der Normenbereiche in Bezug zur Branche .....	210
<b>Abb. 6.01</b>	<b>Compliance: Top-Management nimmt Rat an .....</b>	<b>228</b>
Abb. 6.02	Compliance: Gewichtige Stimme in Strategiesitzungen .....	229
Abb. 6.03	Stellenwert der Compliance in Bezug zur hierarchischen Anordnung .....	231
Abb. 6.04	Vergleich des Stellenwertes in Bezug zur hierarchischen Anordnung .....	232
Abb. 6.05	Positionierung gegenüber anderen Funktionsbereichen .....	233
Abb. 6.06	Compliance: Strategischer Beitrag sollte höher sein .....	235
Abb. 6.07	Compliance-Organisation: Grundlage für strategischen Mehrwert .....	236
Abb. 6.08	Selbstverständnis der Compliance im Vergleich .....	237
Abb. 6.09	Bedeutungsentwicklung in den nächsten drei Jahren von Compliance .....	238
Abb. 6.10	Bedeutungsentwicklung in den nächsten drei Jahren in Bezug zur Unternehmensgröße .....	239

Abb. 6.11	Bedeutungsentwicklung in den nächsten drei Jahren in Bezug zur Unternehmensgröße .....	240
Abb. 6.12	Bedeutungsentwicklung in den nächsten drei Jahren in Bezug zur Branche .....	241
Abb. 6.13	Vergleich der Bedeutungszunahme von Compliance in den nächsten drei Jahren in Bezug zur Branche .....	242
Abb. 6.14	Gründe der Bedeutungszunahme .....	244
<b>Abb. 7.01</b>	<b>Berufsregeln für Compliance Manager .....</b>	<b>250</b>
Abb. 7.02	Berufsregeln in Bezug zur Branche .....	251
Abb. 7.03	Autoren und Transporteure der Berufsregeln für Compliance .....	252
Abb. 7.04	Aufgaben eines Berufsverbandes für Compliance .....	254
Abb. 7.05	Beitritt in eine Berufsverband für Compliance .....	255
Abb. 7.06	Gründe für einen Nichtbeitritt .....	256

