

8.

Fazit und Zusammenfassung

Fazit der Berufsfeldstudie Compliance manager 2013: Führungskraft mit Zukunft

Der heutige Compliance Manager stellt den Dreh- und Angelpunkt für die Umsetzung eines Compliance Managements in einer Organisation dar.

Diese Rolle hat es in sich:

Zunehmende Regulierungsmaßnahmen, vielschichtige und komplexe Compliance-Aufgaben zur Sicherstellung einer Normenkonformität, verstärkte Exponiertheit durch steigende Sensibilisierung innerhalb der Öffentlichkeit und Medien sowie nicht mehr zu vernachlässigende strafrechtliche und zivilrechtliche Haftungsrisiken, die direkt an die Position eines Compliance-Verantwortlichen geknüpft sind, umreißen ein breites Forschungs- und Handlungsfeld.

Die Berufsfeldstudie für Compliance Manager 2013 hat zum Ziel, erstmalig diese Profession inhaltlich zu strukturieren, Wirkungszusammenhänge zu ermitteln und zu analysieren sowie die Ergebnisse in einen breiteren interdisziplinären Kontext zu stellen.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass sich das noch junge Berufsfeld Compliance in wenigen Jahren auf dem Arbeits- und Bildungsmarkt etabliert hat. Darüber hinaus zeigen organisatorische Ansiedlung, Ausbildung, Weiterbildungsaktivitäten oder Gehaltsstrukturen, dass Compliance mit ihren Führungskräften innerhalb der Unternehmensorganisation ihre Position und Rolle gefunden zu haben scheint. Ein wichtiges Indiz hierfür ist sicherlich die hierarchische Anordnung einer Compliance-Organisation auf den oberen Hierarchieebenen. Dies ist eine der Grundvoraussetzungen, notwendige Compliance-Maßnahmen zu entwickeln und unternehmensweit umzusetzen. Basis hierfür ist auch eine entsprechende personelle und finanzielle Ausstattung, die zukünftig weiterhin ansteigt oder zumindest auf demselben Niveau verbleibt. Gekoppelt mit der erwarteten Bedeutungszunahme von Compliance innerhalb und außerhalb der Organisation, bietet sich ein solides Fundament für einen Compliance Manager auch zukünftig, die ihm gestellten Aufgaben zu erfüllen.

Allerdings offenbart die Berufsfeldstudie auch einige Herausforderungen, die der Compliance Manager als Führungskraft zukünftig zu bewältigen hat, um sich nachhaltig in einer Organisation behaupten zu können.

Dies beinhaltet vor allem Fragen nach der strategischen Rolle von Compliance sowie deren Einfluss auf oberste Unternehmensentscheidungen. Hier scheint der Compliance Manager seine Möglichkeiten, einen unbestreitbar wichtigen Beitrag für die Unternehmensentwicklung leisten zu können, noch nicht nachhaltig vermittelt zu haben. Ein wichtiges Fundament hierfür ist nur zum Teil gelegt. Die systematische Verankerung in betriebswirtschaftlichen Systemen (z.B. Controlling, Erfolgskontrolle, Outputorientierung, Mehrwert), auch um die wirtschaftliche Sichtbarkeit gegenüber anderen Funktionsbereichen zu erhöhen, ist weiterhin ausbaufähig. Dies gilt übrigens für alle Branchen und Unternehmensgrößen.

Es bleibt somit spannend, diese Entwicklung im Rahmen kommender Studien, auch aus der Sicht professionsfremder Dritter, weiterzuverfolgen, um so einen wichtigen Beitrag zur Führungskräfte Diskussion in der Compliance- sowie Managementpraxis und -theorie zu leisten.

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013

Kapitel 1 Die Studie

Grundlage der Berufsfeldstudie stellt ein erweitertes Verständnis von Compliance bzw. Compliance-Management dar. Dabei sind unterschiedliche inhaltliche Perspektiven zu berücksichtigen, die gleichzeitig den Rahmen für die Berufsfeldstudie des Compliance Managers vorgeben.

- Compliance-Management im institutionalen Sinn, d. h. die Beschreibung der Personen (-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen, ihrer hierarchischen Anordnung sowie ihrer Tätigkeiten und Rollen (Compliance Manager, Compliance Officer etc.)⁵⁴
- Compliance-Management im funktionalen Sinn, d. h. die Beschreibung der Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung, Kontrolle (z.B. Steuerung oder Planung von Compliance-Aufgaben)
- Compliance-Management im prozessualen Sinn, d.h. die Beschreibung der Compliance-Aufgaben und -Prozesse, die die operative Basis einer Compliance-Organisation darstellen (z.B. Compliance-Prävention, Whistleblowing)
- Compliance-Management im instrumentellen Sinn, d.h. die Beschreibung der Instrumente, die erforderlich sind, um Ziel- und Funktionserfüllung effizient und effektiv zu erfüllen (z.B. Compliance-Richtlinien, Compliance-Schulungen)

⁵⁴ Vg. Hülsmann, 2003, S. 76 ff., vgl. auch Staehle, 1999, S. 71ff.

8. Zusammenfassung und Fazit

Die Berufsfeldstudie hat zum Ziel, die beschriebenen vier Perspektiven sowie deren Themenbereiche und Ausprägungsmerkmale zu identifizieren, zu analysieren und deren Wirkungszusammenhänge zu ermitteln, um somit eine verwertbare Zustandsbeschreibung des Berufsfeldes der Compliance Manager als Führungskraft zu liefern.

Zusammengefasst strukturiert sich die Berufsfeldstudie folgendermaßen:

- Compliance Manager als Führungskraft: Karriere, Position, Einkommen und Selbstverständnis
- Strukturen: Hierarchie, Größe, Haftung, Budget und Erfolgskontrolle
- Content: Aufgaben und Inhalt der Compliance
- Bedeutung: Stellenwert und Relevanz der Compliance
- Perspektive: Berufsregeln und Berufsverband

Eine Repräsentativität für das gesamte Berufsfeld strebt die vorliegende Studie jedoch nicht an. Mit fast 500 Teilnehmern und einem weit gefächerten Themenspektrum ist dies die erste umfassende Berufsfeldstudie zu Compliance in Deutschland.

Neben der themenspezifischen Strukturierung der Studie ist darüber hinaus geplant, einen zeitlichen Vergleich zu etablieren (Längsschnitt der Berufsfeldstudie), um Trends und Entwicklung frühzeitig aufzugreifen und diskutierbar zu gestalten.

Kapitel 2 Die Befragten: Demografische und allgemeine Daten

(1) Alter und Geschlecht

Grundsätzlich zeigt die Studie, dass deutlich mehr Männer im Berufsfeld des Compliance Managers tätig sind als Frauen. Im Schnitt über alle Altersklassen sind 72 Prozent Männer zu 28 Prozent Frauen in Compliance-Funktionen beschäftigt.

Dabei sind die teilnehmenden Männer durchschnittlich ca. zweieinhalb Jahre älter als ihre weiblichen Kollegen (40,71 zu 43,25 Jahre). Weiterhin verdeutlicht die Befragung, dass je älter die Mitarbeiter sind, desto höher der Männeranteil in den Compliance-Berufen (von 60 Prozent bis 92,5 Prozent) ist.

(2) Organisation: Typ, Branche und Größe

Zur Strukturierung des Berufsfeldes basiert die Studie auf eine Unterscheidung nach Organisationstyp (Unternehmen sowie Vereine und Verbände), nach Branchen und nach Unternehmensgröße.

Allerdings spiegelt die Studie eine deutliche Mehrheit an Teilnehmern aus Unternehmen wider. Lediglich 1,85 Prozent der Befragten arbeiten in einem Verein oder Verband. Öffentliche bzw. staatliche Institutionen sind in der Stichprobe derzeit gar nicht vertreten.

Die in den Unternehmen tätigen Compliance Manager arbeiten am häufigsten im Kredit- und Versicherungsgewerbe (33 Prozent), aber auch in den Bereichen IT und Telekommunikation (neun Prozent) sowie Automotive (acht Prozent), Chemische Industrie, Gesundheit/Pharma und sonstige Industrie (alle ca. sieben Prozent). Die nach EU-Standards wichtigsten Branchen decken insgesamt drei Viertel der für die vorliegende Befragung relevanten Unternehmen ab.

Die Organisationen der interviewten Compliance Manager sind entsprechend der definierten Größenklassen (1 bis 100, 100 bis

500, 500 bis 2.000, 2.000 bis 10.000, 10.000 bis 50.000, ab 50.000) weitgehend gleichmäßig verteilt (zwischen 14 und 24 Prozent). Lediglich die Gruppe bis 100 Mitarbeiter ist im Rahmen der Studie etwas unterrepräsentiert (sechs Prozent).

Kapitel 3 Die Compliance Manager: Karriere, Position, Einkommen und Selbstverständnis

(1) **Ausbildungsniveau**

Das Berufsfeld der Compliance Manager zeichnet sich durch einen starken Anteil an Akademikern aus. Für über 70 Prozent der Befragten stellt das Studium den höchsten Bildungsabschluss dar. Hinzu kommen ebenfalls fast zwölf Prozent, die anschließend promoviert bzw. sich habilitiert haben, so dass ca. 82 Prozent der Befragten einen akademischen Abschluss besitzen.

(2) **Akademische Ausbildung**

Fast drei von vier Akademikern haben sich für ein Studium mit einem rechtswissenschaftlichen oder wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkt entschieden. Es absolvierten fast 40 Prozent ein Studium der Rechtswissenschaften, 30 Prozent ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Am dritthäufigsten blicken die Compliance-Verantwortlichen auf ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium zurück (elf Prozent).

Bei der Auswertung der Studienrichtungswahl nach den wichtigsten teilnehmenden Branchen ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier dominiert das rechtswissenschaftliche Studium als erste Wahl. Lediglich in der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche haben mehr Teilnehmer ein wirtschaftswissenschaftliches (43 Prozent) als ein juristisches Studium (29 Prozent) absolviert. In der Gesundheits-/Pharmabranche gewinnt das technische oder naturwissenschaftliche Studium an Bedeutung, bleibt aber gegenüber den beiden dominierenden Studienrichtungen, Recht und Wirtschaft, leicht zurück.

Fazit: Es sind verstärkt Juristen, Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure sowie Naturwissenschaftlicher in Compliance-Funktionen tätig.

(3) Weiterbildung

Compliance Manager besitzen eine hohe persönliche Motivation zur Weiterbildung. Für 33 Prozent der Befragten ist dies ein wesentliches Instrument, um den vielschichtigen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Als wichtigstes Mittel kristallisiert sich die externe Weiterbildung – sei es bei Seminaranbietern, Verbänden oder Hochschulen – heraus. Mit fast 50 Prozent besitzen sie ein deutliches Übergewicht im Vergleich zu der internen Weiterbildung mit 16 Prozent.

Im Rahmen einer detaillierten Analyse der Weiterbildung im Verhältnis zur Unternehmensgröße stellt sich ein erwähnenswerter Trend heraus. Während mit zunehmender Unternehmensgröße (Größenklassen von „1 bis 100“ bis „ab 50.000“ Mitarbeiter) das Instrument der persönlichen Weiterbildung graduell abnimmt (von 37,04 Prozent bis 31,87 Prozent), steigt bei ebenfalls zunehmender Unternehmensgröße der Einsatz der internen Weiterbildung tendenziell an (von 11,35 Prozent bis auf 21,91 Prozent).

(4) Berufserfahrung im Compliance-Umfeld/ Professionszugehörigkeit

Ein wesentlicher Teil der Compliance Manager kann auf eine Berufserfahrung im Compliance-Bereich zwischen zwei und fünf Jahre zurückblicken (33 Prozent). Insgesamt weisen weit mehr als die Hälfte der Befragten eine Professionszugehörigkeit von fünf oder weniger Jahren auf (57 Prozent).

Im Durchschnitt blicken die interviewten Compliance Manager auf ca. fünf Jahre (errechneter Wert: 5,02 Jahre) Berufserfahrung im Compliance-Bereich zurück. Diese variiert allerdings in Abhängigkeit davon, in welcher Branche er tätig ist. Die Berufszugehörigkeit der Compliance Manager im Banken- und Versicherungsumfeld ist mit fast sechs Jahren (genau 5,75) deutlich höher als in anderen Branchen, wie z.B. die Chemische Industrie (4,88 Jahre), Automobilbranche (5,11 Jahre), Gesundheit/Pharma

(5,14 Jahre) oder Informations- und Kommunikationstechnologie (5,44 Jahre). Die sechs größten Branchen, die an dieser Studie teilgenommen haben, weisen eine deutlich höhere durchschnittliche Berufszugehörigkeit auf, als der Rest der teilnehmenden Branchen (4,20 Jahre).

(5) Fähigkeiten

Aus der Auswertung der fachlichen Fähigkeiten geht hervor, dass insbesondere Branchenkenntnisse und rechtliche Kenntnisse (beide über 80 Prozent) zu den herausragenden Fähigkeiten eines Compliance Managers zählen sollten. Betriebswirtschaftliche und informationstechnologische Kenntnisse werden als wichtig angesehen, aber nicht im selben Umfang wie die beiden anderen Kenntnisgruppen.

Der Blick auf die qualitativen Fähigkeiten zeigt, dass grundsätzlich sämtliche aufgeführten Fähigkeiten als wichtig eingestuft wurden. Daraus lässt sich vereinfacht schließen, dass Compliance Manager über einen ausgewogenen Mix bzw. Mindestmaß an qualitativen Fähigkeiten verfügen müssen, um ihre Aufgaben zu realisieren. Zu den herausragenden Fähigkeiten zählen laut den Befragten mit über 90 Prozent Zustimmung allerdings die Kommunikation, die Professionalität und die Sachkompetenz.

(6) Berufsposition/Leitungsfunktion

Nur knapp 50 Prozent der befragten Compliance Manager befassen sich in ihrem Beruf ausnahmslos mit compliance-relevanten Aufgaben. Dementsprechend beschäftigen sich über 50 Prozent der Befragten auch mit anderen Aufgaben, die außerhalb des Compliance-Bereiches stehen.

Fast 70 Prozent der Befragten gaben an, eine Leitungsfunktion im Compliance-Bereich wahrzunehmen. Dabei übernehmen ca. 35 Prozent der teilnehmenden Compliance Manager die Gesamtleitungsfunktion der Compliance-Organisation, ggf. sogar als Vorstand bzw. als Geschäftsführer.

Neben den Gesamtleitern betrifft das auch die Leiter von Teilbereichen (18 Prozent) sowie die Compliance-Kräfte mit Gruppen-, Team- oder Projektverantwortung (17 Prozent). Der Anteil an Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion fällt in der Stichprobe hingegen eher gering aus (30 Prozent).

(7) Durchschnittseinkommen der Compliance Manager in Deutschland

Die überwiegende Mehrheit der Befragten verdient pro Jahr zwischen 80.000,00 und 120.000,00 Euro (30,45 Prozent). Hinzu kommen 28,40 Prozent der Befragten mit einem Jahreslöhrl zwischen 50.000,00 und 80.000,00 Euro. Lediglich sieben Prozent realisieren ein Gehalt unterhalb von 50.000,00 Euro. Der Anteil der Teilnehmer mit einem Verdienst von 120.000,00 Euro und mehr beläuft sich auf 20 Prozent und ist Ausdruck dafür, dass auch die Top-Compliance Manager in der Stichprobe vertreten sind.

Das jährliche (Brutto-)Durchschnittseinkommen eines Compliance Managers lässt sich als arithmetisches Mittel aller Einzelgehälter berechnen. Für das Jahr 2013 ergibt sich somit ein Wert von 100.534,40 Euro über alle Teilnehmer.

Der Blick auf das jährliche Bruttoeinkommen in Bezug zur Branche zeigt, dass insbesondere die Informations- und Kommunikationsbranche (111.351,35 Euro) sowie die Gesundheits- und Pharmabranche (115.000,00 Euro) überdurchschnittlich vergütet. Alle anderen Branchenbereiche orientieren sich eher an dem Durchschnittswert von knapp über 100.000,00 Euro Bruttojahreseinkommen.

(8) Zufriedenheit

Eine positive Einstellung zur eigenen beruflichen Situation gilt sowohl aus Sicht des Arbeitnehmers als auch aus Sicht des Arbeitgebers für einen gemeinsamen Erfolg als wichtige Voraussetzung. Mit Blick auf die Studie zeigen sich fast 90 Prozent der Befragten zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit ihrer derzeitigen beruflichen Situation im Compliance-Umfeld.

Ein grundsätzlich ähnliches Bild ergibt sich bei einem Zufriedenheitsvergleich im Verhältnis zu den unterschiedlichen Einkommensgruppen. Lediglich die unterste Einkommensgruppe bis 50.000,00 Euro im Jahr äußert sich mit 29 Prozent für die Kategorie „unzufrieden“ nicht gleichermaßen positiv wie die anderen Einkommensgruppen. Ein signifikanter Unterschied in der Zufriedenheit zwischen Frauen und Männern ist derzeit nicht erkennbar.

(9) Ausgewählte Geschlechterdifferenzen

Mit Blick auf die Punkte Karriere, Berufsposition sowie Einkommen unterscheiden sich die Wege von Frauen und Männern. Die Zusammensetzung der Stichprobe zeigt, dass deutlich mehr Männer (72,43 Prozent) als Frauen (27,57 Prozent) in Compliance-Berufen beschäftigt sind.

Während der Anteil der Akademiker bei den weiblichen Befragten leicht höher (75 Prozent zu 73 Prozent) ist, können die Männer jedoch häufiger eine Promotion vorweisen (12 Prozent) als Frauen (10 Prozent).

Die durchschnittliche Professionszugehörigkeit liegt bei den Frauen mit 4,36 Jahren fast ein Jahr niedriger ist als bei den Männern (5,21 Jahre).

Aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe ist es nicht verwunderlich, dass sich die Verteilung zwischen Frauen und Männern ebenfalls in den entsprechenden Leitungsfunktionen wiederfindet. Insbesondere auf der Gesamtleitungs- sowie Abteilungsebene ist ein ausgeprägter Männerüberhang zu erkennen. Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn sowohl die männlichen als auch die weiblichen Teilnehmer auf ihre jeweilige Grundgesamtheit von 352 bzw. 134 Befragten in Bezug zur Leitungsfunktion verteilt werden. Es zeigt sich dabei, dass die Verteilung der männlichen und weiblichen Befragten entsprechend der Leitungsfunktion einen durchaus ähnlichen Verlauf ergibt. Auf der höchsten Leitungsebene besitzen die weiblichen Führungskräfte im Verhältnis zu ihrer Grundgesamtheit sogar einen leichten Überschuss (3,73 Prozent zu 2,27 Prozent). Die

mittlere Führungsebene (Gesamtleitung, Abteilungsleitung, Gruppenleitung) offenbart jeweils einen leichten bis mittleren Überhang der Männer zu den Frauen. Im Bereich der Ebene ohne Leitungsfunktion sind allerdings wieder mehr Frauen als Männer angesiedelt.

Das jährliche Durchschnittseinkommen differenziert sich nach Frauen und Männern. Im Schnitt verdienen Männer 103.459,00 Euro pro Jahr, Frauen hingegen mit 92.845,00 Euro fast 10.000,00 Euro weniger als ihre männlichen Kollegen. Noch größer ist die Schere bei einer Auswertung des jährlichen Durchschnittseinkommens für Frauen und Männer im Verhältnis zur eingenommenen Leitungsfunktion. Insbesondere in den Positionen „Höchste Leitungsebene“ sowie „Gesamtleitung“ verdienen Frauen mit durchschnittlich 126.000,00 Euro bzw. 101.667,00 Euro deutlich weniger als die Männer (160.834 Euro bzw. 119.900 Euro). Erst auf den unteren Leitungsebenen gleicht sich das Gehaltsgefüge wieder an.

Kapitel 4 Die Strukturen: Hierarchie, Größe, Haftung, Budget und Erfolgskontrolle

(1) Formale Anordnung

Die Auswertung zeigt, dass Compliance grundsätzlich an formal privilegierter Stelle angesiedelt ist. So sind die Compliance-Einheiten zu mehr als acht Prozent auf der höchsten Leitungsebene (Vorstand, Geschäftsführung) und zu fast 39 Prozent als Stabsstelle auf Leitungsebene angeordnet. Hinzu kommen noch 22 Prozent für die direkt unterhalb der Leitungsebene mit zentraler Leitungsfunktion für dezentrale Compliance-Einheiten, so dass mehr als zwei von drei Compliance-Einheiten auf oberen Hierarchieebenen zu verorten sind.

Das Ergebnis gilt ebenfalls für alle Unternehmensgrößen, wobei sehr große Unternehmen eher eine Anordnung der Compliance auf der höchsten Hierarchieebene bzw. direkt unterhalb dieser einer Stabsstellenlösung vorziehen. Kleinere Unternehmen bevorzugen tendenziell die Stabsstelle als formale Lösung. Die Ergebnisse

zeigen ebenfalls einige branchenspezifische Ausprägungen. Grundsätzlich wird allerdings eine hierarchische Anordnung der Compliance-Einheiten auf den oberen Leitungsebenen bevorzugt.

(2) Personelle Ressourcen

Im Schnitt über alle Organisationen stehen für das Compliance-Management 36 Mitarbeiter (rechnerisch 35,51) zur Verfügung. Dieser Wert bedingt sich vor allem durch die großen Compliance-Abteilungen in den größeren und großen Unternehmen. Hervorzuheben ist, dass in Unternehmen über 50.000 Mitarbeiter eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Compliance-Mitarbeitern beschäftigt ist (im Schnitt 171 Personen).

Nach Branchen differenziert, stehen im Schnitt der Automobilindustrie die meisten personellen Ressourcen für Compliance-Tätigkeiten zur Verfügung. Danach folgen der Informations- und Kommunikationstechnologie- sowie der Industriesektor. Die Chemische Industrie beschäftigt im Gegenzug mit durchschnittlich 14 Compliance-Mitarbeitern im Vergleich zu den anderen Branchen deutlich weniger Arbeitnehmer.

(3) Finanzielle Ressourcen/Budget

Knapp 80 Prozent rechnen für die Zukunft mit einem gleichbleibenden oder steigenden Budget. Es gibt allerdings vor allem bei größeren Unternehmen Anzeichen, dass weiterhin auf gehobenem Niveau investiert wird. Eine stetige Zunahme des Budgets wird dauerhaft nicht erwartet. Dies gilt ebenfalls über alle Branchen, lediglich die Banken- und Versicherungsbranche bildet hier eine Ausnahme. Hier wird weiter mit einer verstärkten Zunahme des Budgets gerechnet.

(4) Erfolgskontrolle

In der Regel sollte die Bewertung compliance-relevanter Maßnahmen einen festen Bestandteil in den Arbeitsroutinen einer Compliance-Organisation einnehmen. Umso überraschender ist es, dass 22 Prozent der Fälle gar keine Erfolgskontrolle durchführen. Über 40 Prozent der Befragten geben an, dass „einfache, quantitative Maßnahmen“ zu ihrem wichtigsten Instrument der Erfolgskontrolle

gehören. Und über 22 Prozent der Unternehmen untersuchen die Wirkung von Compliance bei relevanten Zielgruppen. Verfahren zur Bestimmung des betriebswirtschaftlichen Beitrags von Compliance, die die innerorganisatorische Wahrnehmung in Abgrenzung zu anderen Abteilungen steigern könnte, spielen mit vier Prozent keine große Rolle.

Für die beiden größten Unternehmensgruppen (10.000 bis 50.000 sowie ab 50.000) steht es offensichtlich deutlich außer Frage, keine Erfolgskontrolle für Compliance durchzuführen. Der Wert sinkt hier von über 30 Prozent bei Kleinstunternehmen bis auf neun bzw. sieben Prozent bei Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl über 10.000 Personen.

Für den Sektor Banken/Versicherungen geben fast 30 Prozent aller Befragten an, keine Erfolgskontrollen für Compliance durchzuführen, während in der Gesundheits- und Pharmabranche lediglich sieben Prozent ohne Instrumente zur Erfolgskontrolle arbeiten. Somit scheint für fast ein Drittel aller Banken und Versicherungen Compliance von den notwendigen innerorganisatorischen Controllingprozessen ausgenommen zu sein.

(5) Haftung

Haftungsrisiken für Compliance Manager stellen ein vielbeachtetes Thema für Unternehmen dar. Grundsätzlich setzen die Unternehmen der befragten Compliance Manager sowohl im Außen- als auch Innenverhältnis verschiedene Instrumente zur Vermeidung, Abwälzung oder Reduktion von Haftungsrisiken ein. Lediglich ein geringer Prozentsatz (ca. neun Prozent) bleibt ohne Absicherung.

Im Außenverhältnis stellt die Versicherung (z.B. D&O-Versicherung) vor der Schulung und der anwaltlichen Unterstützung das favorisierte Instrument zur Haftungsvermeidung dar. Mit Blick auf die Unternehmensgröße sowie die Branche sind nur geringfügige Unterschiede zu erkennen.

Für das Innenverhältnis kommen im Regelfall andere Instrumente zum Tragen. Hier dienen klare Verantwortungs- und Kompetenzregeln vor der Versicherung und einer prüfungssicheren Compliance-Organisation als wichtigste Instrumente zur

Haftungsvermeidung. Auch hier sind mit Blick auf größen- sowie branchenspezifische Ausprägungen nur wenige Unterschiede zu erkennen.

Eine Analyse der eingesetzten Instrumente zur Haftungsvermeidung in Bezug zur Leitungsfunktion des Compliance Managers zeigt allerdings, dass Compliance Manager in höheren Leitungsfunktionen grundsätzlich besser abgesichert sind als ihre Kollegen in niedrigeren Leitungsfunktionen oder ohne Leitungsfunktion. Dies gilt im Besonderen für den Einsatz der Instrumente der Haftungsvermeidung im Außenverhältnis.

Kapitel 5 Der Content: Aufgaben und Inhalt

(1) Aufgaben

Zu den Aufgaben, die im Rahmen der Befragung den größten Zuspruch erhalten und mit über 85 Prozent somit in fast allen Compliance-Organisationen vertreten sind, zählen:

- Erstellung von Compliance-Richtlinien,
- Identifizierung und Bewertung compliance-relevanter Risiken und
- Compliance-Schulungen.

Mit deutlichem Abstand folgen dann Audits, Helpdesks sowie Korruptionsprävention und –bekämpfung. Diese Bereiche erfordern offenbar anderes und/oder weiteres Know-how sowie zusätzliche Ressourcen. Dies gilt im Besonderen für die Spezialbereiche, wie Whistleblowing oder Forensic/Detection mit deutlich unter 50 Prozent.

(2) Compliance-Bereiche

Zusammenfassend gilt, dass die Vertriebs-Compliance sowohl aus heutiger als auch zukünftiger Sicht den Bereich darstellt, den es im Auge zu behalten gilt. Die Prozesse zum Kunden, z.B. in Form des Verkaufs oder des Marketings, charakterisieren sich als besonders

sensibel für compliance-relevante Risiken. Dies ist weitgehend für alle Unternehmensgrößen und Branchen von gleicher Bedeutung. Deutliche Zuwächse verzeichnen ebenfalls die IT- sowie abgestuft die HR-Compliance.

(3) Normenbereiche

Die Auswertung zeigt, dass das Normengebiet Korruption sowohl aus heutiger als auch zukünftiger Sicht im Fokus der Betrachtung steht. In Kombination mit den Untreue- und Betrugsnormen bilden diese bei einer Vielzahl der Befragten das Kernverständnis von Compliance. Hinzu kommt und rückt dabei verstärkt in Vordergrund das Normengebiet des Datenschutzes. Dies gilt insbesondere für einige ausgewählte Branchen, wie die Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche und den Industriesektor, in denen dem Datenschutz zukünftig die höchste Bedeutung beigemessen wird. Die Normengebiete Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie Geldwäschebekämpfung hingegen zeigen nur einige größenspezifische bzw. branchenspezifische Ausprägungen.

Kapitel 6 Die Bedeutung: Stellenwert und Relevanz

(1) Positionierung innerhalb der Organisation

Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss, den der Compliance-Bereich auf strategische Unternehmensentscheidungen besitzt, weiterhin ausbaufähig ist. Der Compliance-Bereich wird offensichtlich als kompetenter Berater anerkannt und darf ebenfalls an Strategiesitzungen teilnehmen. Einen wichtigen Anteil an der Formulierung der Unternehmensstrategie wird ihr jedoch noch nicht zugetraut.

In der Abgrenzung zu den anderen Funktionsbereichen einer Unternehmung sind über ein Viertel der Compliance Manager der Ansicht, dass die strategische Komponente von Compliance verstärkt in den Vordergrund zu rücken ist. An zweiter und dritter

Stelle folgen „Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Erfolg“ sowie „Evaluation und Messbarkeit von Compliance-Erfolg aufzeigen“. Die hier implizite Frage „warum gibt es uns überhaupt“ sollte nach Ansicht von 37 Prozent der Befragten mit eindeutigen betriebswirtschaftlichen Argumenten beantwortet werden können. 14 Prozent der Compliance Manager glauben, dass eher externe Gründe, wie z.B. eine Krise, dazu führen könnten, dass Compliance ihre Position gegenüber anderen Funktionsbereichen verbessern kann. Weitere Instrumente, wie z.B. spezifische Weiterbildung oder „selbstbewusster auftreten“ spielen mit ca. zehn Prozent eine geringe Rolle.

(2) Zukünftige Entwicklung von Compliance

Im Rahmen der Studie geben fast 90 Prozent der Compliance Manager an, dass Compliance zukünftig (in den nächsten drei Jahren) an Gewicht bzw. deutlich an Gewicht gewinnen wird. Als wichtigster Grund kommt nach Ansicht der Compliance Manager eine weiterhin zunehmende Regulierungsdichte mit den damit einhergehenden verstärkten Sanktionsmechanismen zum Tragen.

Die Unternehmensgröße spielt hierbei eine interessante Rolle. Mit zunehmender Unternehmensgröße reduziert sich eher der Anteil der Befragten, die davon ausgehen, dass Compliance **deutlich** an Gewicht gewinnen wird (von 42 Prozent für Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern bis 13 Prozent für Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitern). Größere Unternehmen gehen zwar ebenfalls von einer Bedeutungszunahme aus, offensichtlich aber nicht in dem gleichen Umfang wie kleinere Unternehmen. Die Gründe hierfür sind in den nächsten Studien zu untersuchen, allerdings beschäftigen sich größere Unternehmen aufgrund einer Vielzahl von Regulierungsmaßnahmen schon deutlich länger mit Compliance-Organisationen und ihren Maßnahmen als kleinere Unternehmen. Diese Entwicklung setzt somit offensichtlich in den nächsten Jahren auch bei kleineren Unternehmen verstärkt ein.

Kapitel 7 Die Perspektive: Berufsregeln und Berufsverband

(1) Berufsregeln

Zusammengefasst zeigt die Auswertung zu den Berufsregeln, dass die befragten Compliance Manager Berufsregeln bzw. einen expliziten normativen Rahmen für ihr Tätigkeitsfeld für vorteilhaft erachten. Dabei steht nicht ausschließlich im Vordergrund, sich besser von anderen Berufsfeldern abzugrenzen, sondern die Befragten weisen deutlich daraufhin, dass Orientierungshilfen und die Übernahme von Verantwortung wesentliche Elemente eines Regelkanons sein sollten. Als wichtigsten Treiber zur Entwicklung und Umsetzung einer solchen Berufsregel sehen die Befragten einen gut strukturierten und breit aufgestellten Verband, der darüber hinaus den Berufsstand vielfältig und nachhaltig vertritt.

(2) Berufsverband

In erster Linie sehen die Compliance Manager einen Berufsverband nicht nur in der Verpflichtung und Verantwortung Berufsregeln für den Berufsstand zu formulieren. Denn darüber hinaus ist eine Vielzahl weiterer Aufgaben benannt. Nahezu gleichauf werden Aufgaben wie Networking (dreizehn Prozent), Schulungen (zwölf Prozent), Aufbereitung von Compliance-Themen (zwölf Prozent) sowie Standardsetzungen/Best Practice-Entwicklungen (elf Prozent) als zentrale Aufgabe eines solchen Verbandes gesehen.

Mit deutlicher Mehrheit (78 Prozent) würden die befragten Compliance Manager einem Berufsverband für Compliance beitreten (davon sind 15 Prozent bereits Mitglied in einem Berufsverband Compliance). Hiervon zeigen 48 Prozent eine uneingeschränkte Zustimmung für ein Engagement in einem Berufsverband, 15 Prozent stimmen zu, wünschen sich aber einen Verband, an dem nicht nur Führungskräfte, sondern auch Compliance-Mitarbeiter ihren Platz finden.