

Prof. Dr. Henning Herzog | Gregor Stephan

# Wie sehen Führungskräfte in Deutschland den Compliance Manager?

**EINE FREMDBILDSTUDIE ÜBER DEN BERUF DES  
COMPLIANCE MANAGERS 2014**





Prof. Dr. Henning Herzog | Gregor Stephan  
Quadriga Hochschule Berlin

Wie sehen Führungskräfte in Deutschland den Compliance Manager?  
Eine Fremdbildstudie über den Beruf des Compliance Managers 2014  
Berlin: Helios Media GmbH, 2014  
ISBN: 978-3-94-2263-29-0

Herausgeber: Berufsverband der Compliance Manager

1. Auflage November 2014

Alle Rechte vorbehalten  
(c) Berufsverband der Compliance Manager (BCM), Berlin 2014

Berufsverband der Compliance Manager e. V.  
Oberwallstraße 24  
D – 10117 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

Satz, Layout und Umschlaggestaltung: Mona Karimi

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

Printed in Germany

Prof. Dr. Henning Herzog | Gregor Stephan

# Wie sehen Führungskräfte in Deutschland den Compliance Manager?

**EINE FREMDBILDSTUDIE ÜBER DEN BERUF DES  
COMPLIANCE MANAGERS 2014**



# Inhalt

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	V
<b>1. Vorwort .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Einleitung .....</b>	<b>5</b>
2.1 Einführung .....	7
2.2 Grundlagen .....	8
2.3 Ziele und Inhalt .....	9
2.4 Träger und Durchführung .....	11
<b>3. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Eigenbildstudie Compliance Manager 2013 .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Die Führungskräfte und ihre Unternehmen .....</b>	<b>25</b>
4.1 Qualifizierung der Befragten .....	27
4.1.1 Leitungsfunktion und Funktionsbereiche .....	27
4.1.2 Alter und Geschlecht .....	29
4.1.3 Ausbildung und Abschluss .....	31
4.2 Qualifizierung der Unternehmen .....	32
4.2.1 Organisation: Typ und Branche .....	32
4.2.2 Organisationsgröße .....	34
4.2.3 Börsennotierung oder Kapitalmarktorientierung .....	36
<b>5. Das Compliance-Bild der Führungskräfte .....</b>	<b>39</b>
5.1 Grundsatzfragen .....	41
5.2 Compliance-Ziele .....	44
5.3 Compliance-Perspektive und Funktion .....	47
5.4 Organisation .....	52
5.5 Entscheidung und Weisung .....	55
<b>6. Bewertung der eigenen Compliance und Compliance-Organisation .</b>	<b>61</b>
6.1 Stellenwert und Relevanz der Compliance .....	63
6.1.1 Führungs- und Beratungsfunktion der Compliance .....	63
6.1.2 Strategische Position und Stellenwert der Compliance und Compliance-Organisation .....	64
6.1.3 Zukünftige Entwicklung von Compliance .....	67
6.2 Ausgewählte Aufgaben und Instrumente einer Compliance-Organisation .....	71

6.2.1	Aufgaben .....	71
6.2.2	Information und Kommunikation der Compliance-Organisation .....	77
6.2.3	Kommunikationsinstrumente.....	80
6.3	Unternehmensbereiche.....	84
6.4	Normenbereiche .....	88
6.5	Erfolgskontrolle und Compliance Controlling.....	91
6.6	Ressourcen .....	93
<b>7.</b>	<b>Bewertung Rolle Compliance Manager .....</b>	<b>99</b>
7.1	Funktion und Rolle des Compliance Managers .....	101
7.2	Fähigkeiten.....	102
7.2.1	Fachliche und qualitative Fähigkeiten.....	102
7.2.2	Fachliche Fähigkeiten .....	103
7.2.3	Qualitative Fähigkeiten .....	106
7.3	Zufriedenheit .....	109
<b>8.</b>	<b>Vergleich Fremd- und Eigenbild zum Berufsfeld Compliance Manager .....</b>	<b>115</b>
8.1.	Vergleich Compliance und Compliance-Organisation .....	117
8.1.1	Compliance-Ziele.....	117
8.1.2	Strategische Position und Stellenwert .....	119
8.1.3	Führungs- und Beratungsfunktion.....	120
8.1.4	Zukünftige Bedeutung von Compliance .....	122
8.1.5	Unternehmensbereiche.....	124
8.1.6	Normenbereiche .....	125
8.2	Vergleich Fremdbild – Eigenbild Compliance Manager/ Compliance Officer .....	127
8.2.1	Funktion Compliance Manager .....	127
8.2.2	Fachliche Fähigkeiten .....	128
8.2.3	Qualitative Fähigkeiten .....	130
8.3	Zusammenfassung Vergleichsanalyse.....	134
<b>9.</b>	<b>Fazit und Zusammenfassung .....</b>	<b>139</b>
9.1	Fazit der Fremdbildstudie zum Berufsfeld des Compliance Managers 2014 .....	141
9.2	Ergebniszusammenfassung .....	142
	<b>Anhang.....</b>	<b>153</b>
	Literaturverzeichnis.....	155
	Übersicht der Fragen .....	159
	Fragen zu Ihrer Organisation .....	159
	Fragen zur Ihrer persönlichen Compliance-Perspektive .....	160



III

Fragen zur Compliance in Ihrer Organisation .....	166
Fragen zur Rolle des Compliance Managers/Compliance Officers/ Compliance-Mitarbeiters in Ihrer Organisation .....	173
Fragen zum persönlichen, beruflichen und ausbildungstechnischen Hintergrund .....	179
<b>Die Autoren</b> .....	182
<b>Der Berufsverband der Compliance Manager e.V.</b> .....	183



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 4.01</b>	<b>Leitungsfunktion</b> .....	<b>28</b>
Abb. 4.02	Funktionsbereiche .....	29
Abb. 4.03	Altersgruppen und Geschlecht .....	30
Abb. 4.04	Altersgruppen und Geschlecht im Vergleich .....	30
Abb. 4.05	Höchster Bildungsabschluss .....	31
Abb. 4.06	Organisationstyp .....	32
Abb. 4.07	Branche .....	33
Abb. 4.08	Organisationsgröße nach Anzahl der Mitarbeiter.....	34
Abb. 4.09	Verteilung nach Branche und Organisationsgröße .....	35
Abb. 4.10	Börsennotierung und Kapitalmarktorientierung .....	36
Abb. 4.11	Compliance-Abteilung.....	37
<b>Abb. 5.01</b>	<b>Kontakt zu Compliance</b> .....	<b>42</b>
Abb. 5.02	Kontaktart in Bezug zur Branche.....	43
Abb. 5.03	Bekanntheitsgrad des Leistungsspektrums .....	44
Abb. 5.04	Compliance-Ziele .....	45
Abb. 5.05	Zusammenfassung – Compliance-Ziele .....	46
Abb. 5.06	Compliance-Ziele nach der Unternehmensgröße .....	47
Abb. 5.07	Compliance-Perspektive .....	48
Abb. 5.08	Compliance-Perspektive in Bezug zur Leitungsfunktion .....	49
Abb. 5.09	Compliance-Funktion .....	51
Abb. 5.10	Compliance-Funktion in Bezug zur Leitungsfunktion .....	52
Abb. 5.11	Zentrale Einheit auf oberster Führungsebene .....	53
Abb. 5.12	Zentrale Einheit auf oberster Führungsebene mit dezentralen Einheiten .....	54
Abb. 5.13	Zusammenfassung – Organisation Compliance .....	55
Abb. 5.14	Entscheidungs- und Weisungskompetenz für eigenen Bereich.....	56
Abb. 5.15	Entscheidungs- und Weisungskompetenz – eigener Bereich und bereichsübergreifend.....	57
Abb. 5.16	Beratungs- und Informationskompetenz .....	58
Abb. 5.17	Zusammenfassung – Entscheidungs- und Weisungskompetenz ....	58
Abb. 5.18	Entscheidungs- und Weisungskompetenz in Bezug zur Branche ....	59
<b>Abb. 6.01</b>	<b>Strategischer Beitrag von Compliance sollte höher sein</b> .....	<b>65</b>
Abb. 6.02	Compliance-Organisation und strategischer Mehrwert.....	66
Abb. 6.03	Strategische Position Compliance .....	67
Abb. 6.04	Bedeutungsentwicklung Compliance .....	67
Abb. 6.05	Bedeutungsentwicklung in Bezug zur Branche .....	68
Abb. 6.06	Bedeutungszunahme von Compliance in Bezug zur Branche .....	69
Abb. 6.07	Gründe der Bedeutungszunahme .....	71
Abb. 6.08	Compliance-Aufgaben.....	73
Abb. 6.09	Zusammenfassung – Compliance-Aufgaben .....	74

Abb. 6.10	Compliance-Aufgaben in Bezug zur Branche .....	75
Abb. 6.11	Compliance-Aufgaben in Bezug zur Unternehmensgröße.....	76
Abb. 6.12	Informations- und Kommunikationsverhalten .....	78
Abb. 6.13	Zusammenfassung Informations- und Kommunikationsverhalten.....	79
Abb. 6.14	Informations- und Kommunikationsverhalten in Bezug zur Leitungsfunktion .....	80
Abb. 6.15	Kommunikationsinstrumente .....	81
Abb. 6.16	Kommunikationsinstrumente in Bezug zur Branche .....	82
Abb. 6.17	Kommunikationsinstrumente in Bezug zur Unternehmensgröße.....	83
Abb. 6.18	Zukünftig durch Compliance betroffene Unternehmensbereiche .....	85
Abb. 6.19	Zukünftig durch Compliance betroffene Unternehmensbereiche in Bezug zur Branche .....	86
Abb. 6.20	Zukünftig durch Compliance betroffene Unternehmensbereiche in Bezug zur Unternehmensgröße .....	87
Abb. 6.21	Zukünftig durch Compliance betroffene Unternehmensbereiche in Bezug zu Funktionsbereichen .....	87
Abb. 6.22	Zukünftige Bedeutung ausgewählter Normenbereiche.....	89
Abb. 6.23	Zukünftige Bedeutung ausgewählter Normenbereiche in Bezug zur Branche.....	90
Abb. 6.24	Zukünftige Bedeutung ausgewählter Normenbereiche in Bezug zur Unternehmensgröße.....	91
Abb. 6.25	Erfolgskontrolle von Compliance .....	93
Abb. 6.26	Ressourcenausstattung der Compliance .....	94
Abb. 6.27	Ressourcenausstattung in Bezug zur Branche .....	96
<b>Abb. 7.01</b>	<b>Funktion des Compliance Managers .....</b>	<b>101</b>
Abb. 7.02	Notwendigkeit ausgewählter fachlicher Fähigkeiten.....	103
Abb. 7.03	Beurteilung ausgewählter fachlicher Fähigkeiten.....	104
Abb. 7.04	Gegenüberstellung – Bedeutung vs. Beurteilung ausgewählter fachlicher Fähigkeiten .....	105
Abb. 7.05	Zusammenfassung – Bedeutung vs. Beurteilung fachlicher Fähigkeiten.....	106
Abb. 7.06	Notwendigkeit ausgewählter qualitativer Fähigkeiten.....	106
Abb. 7.07	Beurteilung ausgewählter qualitativer Fähigkeiten.....	107
Abb. 7.08	Gegenüberstellung – Bedeutung vs. Beurteilung ausgewählter qualitativer Fähigkeiten .....	108
Abb. 7.09	Zufriedenheitsbewertung der Compliance-Abteilung .....	110
Abb. 7.10	Zufriedenheitsbewertung der Compliance-Abteilung aus Sicht der Belegschaft.....	110
Abb. 7.11	Zufriedenheitsbewertung der Compliance Manager .....	111

Abb. 7.12	Zusammenfassung – Zufriedenheitsbewertung.....	112
Abb. 7.13	Zufriedenheitsbewertung in Bezug zur Branche .....	113
<b>Abb. 8.01</b>	<b>Compliance-Ziele.....</b>	<b>118</b>
Abb. 8.02	Strategischer Beitrag.....	119
Abb. 8.03	Strategischer Mehrwert/Geschäftsmodell .....	120
Abb. 8.04	Top-Management nimmt Rat aus dem Compliance-Bereich an....	121
Abb. 8.05	Gewichtige Stimme in Strategiesitzungen .....	121
Abb. 8.06	Zukünftige Bedeutung von Compliance.....	122
Abb. 8.07	Gründe der Bedeutungszunahme .....	123
Abb. 8.08	Compliance-Risiko für ausgewählte Unternehmensbereiche .....	124
Abb. 8.09	Ausgewählte zukünftige Normengebiete .....	125
Abb. 8.10	Funktion des Compliance Managers .....	127
Abb. 8.11	Bedeutung ausgewählter fachlicher Fähigkeiten .....	128
Abb. 8.12	Bewertung ausgewählter fachlicher Fähigkeiten .....	129
Abb. 8.13	Abweichung zwischen Bedeutung und Bewertung ausgewählter fachlicher Fähigkeiten .....	130
Abb. 8.14	Bedeutung ausgewählter qualitativer Fähigkeiten .....	131
Abb. 8.15	Bewertung ausgewählter qualitativer Fähigkeiten .....	132
Abb. 8.16	Abweichung zwischen Bedeutung und Bewertung ausgewählter qualitativer Fähigkeiten .....	133

