

02.26

ZRFC

Risk, Fraud & Compliance

21. Jahrgang
April 2026
Seiten 49–96

www.ZRFCdigital.de

Herausgeber:
School GRC Training GmbH

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

Herausgeberbeirat:

RA Dr. Karl-Heinz Belser,
Depré Rechtsanwälts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Verena Brandt,
Partner, KPMG AG

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,
Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of
Association of Certified Fraud
Examiners (ACFE) e. V.

Dr. Anna-Maija Mertens,
Deutsches Institut für Compliance
(DICO) e.V., Hauptamtliche Vorständin

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

RA Dr. Christian Rosinus,
Wirtschaftsstrafrechtliche
Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,
Kanzlei roth schwarz roth

RA Raimund Röhrich,
Lehrbeauftragter der School of
Governance, Risk & Compliance

RA Dr. Christian Schefold,
Partner, Dentons Europe LLP

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich,
Hochschule Aalen — Universität
Bamberg

Management

**Compliance in der Kommunikation im
Bauwesen 5.0**

Weber-Lewerenz, 55

Problem oder Ziel? Rätsel oder Geheimnis?

Schneider, 66

Detection

**Der Post Office/Horizon IT-Skandal
in den UK**

Schmeisky, 69

Legal

**Europa treibt die einheitliche Bekämpfung
von Finanzkriminalität voran**

Bell, 75

**Harmonisierung von Incident-Reporting-
Meldefristen nach DORA, NIS2 und CRA**

Teichmann, 81

Profession

Compliance im Wandel

Stoffers, 92

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

In Kooperation mit

DICO

Deutsches Institut für Compliance

Compliance im Wandel

Strategische Neuausrichtung und neue Kompetenzprofile

Isabell Stoffers*



Isabell Stoffers

Die Compliance-Funktion steht vor einem strukturellen Wandel: Steigende regulatorische Anforderungen, neue Technologien, globale Lieferkettenrisiken und veränderte Erwartungshaltungen der Next Generation transformieren Rollenbilder, Arbeitsweisen und Kompetenzprofile. Der Beitrag analysiert aus Executive-Search-Perspektive, wie sich diese Entwicklungen auf Organisationen, Recruiting und zukünftige Führungsanforderungen auswirken – und warum Compliance zunehmend zur strategischen Führungsdisziplin avanciert.

1 Einleitung: Die strategische Relevanz von Compliance nimmt zu

Compliance hat sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Baustein moderner Unternehmensführung entwickelt. Während lange Zeit die Sicherstellung gesetzlicher Anforderungen im Vordergrund stand, rückt zunehmend die Fähigkeit in den Fokus, Risiken vorausschauend zu steuern, kulturelle Integrität zu stärken und nachhaltige Wertschöpfung zu ermöglichen. In zahlreichen Executive-Search-Mandaten wird sichtbar, dass Unternehmen die Compliance-Funktion heute nicht mehr lediglich als regulatorische Notwendigkeit betrachten, sondern als strategischen Hebel zur Erhöhung organisationaler Resilienz und Reputation.

Dieser Wandel vollzieht sich parallel zur zunehmenden Komplexität des regulatorischen Umfelds. Neue Anforderungen – von ESG-Berichterstattung über KI-Regulierung bis hin zu globalen Lieferkettengesetzen – schaffen neue Verantwortungsbereiche und erweitern das Spektrum der erwarteten Kompetenzen erheblich. Compliance wird damit zu einer Querschnittsfunktion, deren Wirksamkeit nicht nur von juristischer Expertise abhängt, sondern ebenso von Kommunikationsfähigkeit, technologischem Verständnis, kultureller Führung und strategischer Einordnung.

Das gewandelte Verständnis betrifft nicht nur die In-house-Compliance-Funktion und damit im weitesten Sinn die Position von Unternehmensjuristinnen und -juristen, sondern auch externe Rechts- sowie sonstige Berater. Sie müssen den veränderten Anforderungen an die Funktion und dem neuen Selbstbild derjenigen, die sie ausüben, Rechnung tragen, um zielgerichtet und sinnvoll beraten zu können.

2 Von der Kontrollinstanz zur integrativen Führungsfunktion

In vielen Organisationen war Compliance ursprünglich im Sinne eines Gatekeepers positioniert – zuständig für Richtlinien, Schulungen und Sanktionen. Doch dieses klassische Modell reicht längst nicht mehr aus, um den Herausforderungen moderner Governance gerecht zu werden. Unternehmen erkennen zunehmend, dass Compliance maßgeblich zur Qualität von Entscheidungen und zur Vertrauenswürdigkeit der Organisation beiträgt. Die Funktion übernimmt damit eine beratende, gestaltende und teilweise sogar moderierende Rolle zwischen Geschäftsführung, Fachbereichen und externen Stakeholdern.

Das Rollenverständnis hat sich entsprechend erweitert. Compliance wird immer häufiger direkt an den Vorstand oder Aufsichtsrat angebunden, was die strategische Relevanz deutlich unterstreicht. Aus Executive-Search-Perspektive zeigt sich, dass Unternehmen Persönlichkeiten suchen, die regulatorische Anforderungen nicht nur kennen, sondern in strategische Zielbilder übersetzen und adressatengerecht kommunizieren können. Die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven zusammenzuführen und kulturprägend zu wirken, wird damit zu einem wesentlichen Teil des Kompetenzprofils.

Während klassische Themen wie Antikorruption und Kartellrecht weiterhin relevant bleiben, dominieren zunehmend zukunftsgerichtete Bereiche die Agenda. ESG-Themen, Datenschutz, digitale Geschäftsmodelle, KI(-Governance), Hinweisgeberschutz sowie Anforderungen der globalen Liefer-

* Isabell Stoffers ist Partnerin bei Indigo Headhunters.

kette schaffen neue Schnittstellen und Rollenbilder. Studien weisen darauf hin, dass insbesondere ESG und Digitalisierung bei einem Großteil der Unternehmen zu strukturellen Anpassungen in Compliance geführt haben.

Die Interdisziplinarität nimmt deutlich zu. Compliance arbeitet eng mit Nachhaltigkeitsteams, Risk Management, Datenschutz, IT-Sicherheit, HR und Kommunikation zusammen. Damit entsteht ein Kompetenzmix, der juristische, technologische und kulturelle Dimensionen umfasst. Die Herausforderungen werden dadurch komplexer, aber auch strategisch bedeutsamer.

3 Dynamiken im Kanzleimarkt: Spezialisierung, Technologie und neue Geschäftsmodelle

Der juristische Beratungsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren klar in Richtung Spezialisierung bewegt. Mandanten erwarten nicht mehr nur die juristische Bewertung eines Compliance-Sachverhalts, sondern die Entwicklung integrierter und digital anschlussfähiger Lösungsansätze. In vielen Executive-Search-Mandaten wird deutlich, dass Kanzleien Beraterinnen und Berater benötigen, die Mandate holistisch steuern, projektorientiert arbeiten und ein tiefes Verständnis für technologische Entwicklungen besitzen.

Zudem verändern digitale Werkzeuge – etwa KI-basierte Dokumentenanalyse, automatisierte Drittparteienprüfung oder Compliance-Analytics – die Art und Weise, wie Kanzleien arbeiten. Damit steigen die Erwartungen an rechtliche Berater, datengetriebene Prozesse zu verstehen und technologische Innovationen in ihre Beratungspraxis zu integrieren.

Parallel entstehen neue Kanzleistrukturen. Neben klassischen Großkanzleien treten spezialisierte Compliance-Boutiquen und multidisziplinäre Beratungseinheiten auf, die bestimmte Themen (zum Beispiel ESG, KI oder Datenschutz) besonders konsequent abdecken. Diese Einheiten arbeiten häufig stärker mandantennah, bieten flachere Hierarchien und eröffnen größere unternehmerische Freiheitsgrade.

Für Talente im Compliance-Umfeld bedeutet dies, dass Karrierewege diverser, flexibler und gestaltbarer werden. Viele Juristinnen und Juristen bevorzugen kleinere Einheiten, die ihnen Einfluss, Nähe zum Mandanten und Entwicklungsspielraum ermöglichen. Für Executive Search ergibt sich daraus ein veränderter Talentmarkt, der stärker durch individuelle Präferenzen und kulturelle Faktoren geprägt ist.

4 Unternehmen zwischen Regulatorik und Transformation

Während Unternehmen vor zehn Jahren vielerorts Compliance-Strukturen neu implementierten, ste-

hen heute Steuerungslogik, Wirksamkeit und Integration im Fokus. Compliance wird zunehmend in strategische Entscheidungen einbezogen und als Teil des organisatorischen Operating Model verstanden. In global agierenden Unternehmen gehören Compliance-Vertreter heute häufig zu den festen Mitgliedern von Transformationsprojekten, M&A-Teams oder ESG-Initiativen.

Diese strategische Einbindung zeigt sich besonders in regulierten Branchen wie Finanzdienstleistungen, Energie oder Gesundheitswesen, aber auch im internationalen Mittelstand, der seine globalen Wertschöpfungsketten robuster gestalten muss. Compliance wird damit zu einer Schnittstelle, an der juristische Expertise, Prozessverständnis und organisatorische Change-Kompetenz zusammenlaufen.

Unternehmen suchen zunehmend Kandidatinnen und Kandidaten, die neben juristischer Expertise auch Führungserfahrung, digitale Kompetenz und die Fähigkeit mitbringen, Change-Prozesse zu gestalten. Personen mit Hintergründen aus Risk Management, Audit, Datenschutz, Sustainability oder Prozessmanagement werden immer attraktiver. Entscheidend ist die Fähigkeit, verschiedene Stakeholder zu koordinieren und Compliance als Wertbeitrag zu vermitteln.

5 Technologischer Wandel, KI und die nächste Evolutionsstufe der Compliance

Digitale Tools und KI verändern die Arbeitsweise der Compliance-Funktion strukturell. Aufgaben wie Monitoring, Drittparteienprüfung, Screening von Transaktionen oder die Analyse regulatorischer Updates lassen sich zunehmend automatisieren. Unternehmen setzen vermehrt auf KI-gestützte Systeme, die Datenmengen schneller und präziser auswerten und dadurch sowohl Effizienzgewinne als auch neue Kontrollmöglichkeiten schaffen.

Besonders relevant sind Anwendungen, die über die reine Automatisierung hinausgehen: Natural-Language-Processing-Modelle können Hinweisgebemeldungen interpretieren, Muster erkennen oder Risiken klassifizieren; Datenanalysen können potenzielle Compliance-Verstöße prädiktiv identifizieren. Damit entsteht eine neue Qualität datenbasierter Steuerung.

Der Einsatz solcher Technologien bringt jedoch auch neue Herausforderungen mit sich. Compliance-Verantwortliche müssen nachvollziehen können, wie KI-basierte Systeme Entscheidungen treffen, welche Daten sie nutzen und wo potenzielle Verzerrungen auftreten können. Anforderungen an Transparenz, Revisionssicherheit, ethische Standards und regulatorische Konformität steigen.

In Executive-Search-Mandaten wird sichtbar, dass Unternehmen zunehmend hybride Profile suchen:

*Zusatz-
qualifikationen
und -erfahrungen
werden wichtiger.*

Personen, die regulatorische Anforderungen verstehen, technologische Zusammenhänge einschätzen können und Prozesse zwischen Fachbereich, IT und Data Science vermitteln. Damit wird Technologiekompetenz zu einer entscheidenden Dimension moderner Compliance-Führung.

6 Die Next Generation: Neue Haltung, neue Erwartungen

Die Einstellungen junger Juristinnen und Juristen unterscheiden sich deutlich von früheren Generationen. Befragungen zeigen, dass Aspekte wie kulturelle Integrität, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Work-Life-Integration, Lernmöglichkeiten und moderne Führungsstile ein höheres Gewicht erhalten als Prestige oder finanzielle Anreize allein. Compliance wird als Tätigkeitsfeld wahrgenommen, in dem Verantwortung, gesellschaftliche Wirkung und persönliche Entwicklung zusammenkommen.

Diese Haltung verändert den Talentmarkt grundlegend. Arbeitgeber, die eine klare Haltung zeigen, transparent kommunizieren und Entwicklungspfade aufzeigen, sind deutlich attraktiver. Hierbei spielt auch das Thema psychologische Sicherheit eine Rolle: Junge Fachkräfte legen hohen Wert darauf, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Fehler offen angesprochen und Lernprozesse gefördert werden.

Diese Trends bedeuten, dass Unternehmen und Kanzleien ihre Recruiting-Strategien anpassen müssen. Fachliche Exzellenz reicht nicht mehr aus; kulturelle Passung, Kommunikation, Führungskompetenz und Teamdynamik werden zu entscheidenden Faktoren. Moderne Interviewverfahren, Kompetenzmodelle und transparente Karrierepfade erhöhen die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher und langfristiger Besetzungen.

7 Recruiting im Wandel: neue Profile, neue Prioritäten

In Executive-Search-Mandaten kristallisieren sich vier archetypische Profile heraus, die den Wandel der Compliance-Funktion besonders prägnant widerspiegeln:

7.1 Der strategische CCO

Er ist im Topmanagement verankert, oft mit Verantwortung für ESG, Datenschutz oder Governance-Strukturen. Entscheidend sind strategische Weitsicht, Kommunikationsstärke auf Vorstandsebene und die Fähigkeit, komplexe Risiken in unternehmerische Entscheidungen einzubetten.

7.2 Die interdisziplinäre Führungskraft

Sie ist vor allem in regulierten Branchen gefragt. Sie verbindet Compliance mit Risk Management, Internal Controls, Nachhaltigkeit und Prozessmanagement. Ihr Fokus liegt auf funktionsübergreifender Integration und Aufbau wirksamer Governance-Strukturen.

7.3 Der technologieaffine Compliance-Spezialist

Er agiert als Schnittstelle zwischen Compliance, IT, Data Science und operativen Einheiten. Er übersetzt regulatorische Anforderungen in technische Spezifikationen und gestaltet die Governance digitaler Systeme mit.

7.4 Der Next-Generation-Teamlead

Er prägt moderne, vertrauensbasierte Führung, fördert Teamkultur und trägt maßgeblich zur Bindung und Entwicklung junger Talente bei. Die ist von besonderer Bedeutung in wachsenden Compliance-Einheiten.

Parallel verändern sich die Anforderungen an das Recruiting. Unternehmen setzen verstärkt auf strukturierte Interviews, Kompetenzmodelle und eignungsdiagnostische Verfahren. Gerade im Compliance-Umfeld birgt eine Fehlbesetzung erhebliche Risiken, weshalb Klarheit über Rollen, Erwartungen und kulturelle Anforderungen entscheidend ist. Zudem gewinnt die Fähigkeit, Führungspotenziale und Kommunikationskompetenzen valide einzuschätzen, an Bedeutung.

8 Ausblick und Fazit

Die Compliance-Funktion befindet sich mitten in einer strukturellen Transformation. Sie entwickelt sich zu einer strategischen Führungsdisziplin, die gleichermaßen juristische Expertise, technologische Kompetenz, kulturelle Sensibilität und unternehmerische Perspektive erfordert. Die zunehmende Interdisziplinarität, der technologische Fortschritt und die veränderten Erwartungen der jüngeren Generation beschleunigen diesen Wandel.

Organisationen, die diese Entwicklungen frühzeitig erkennen und gezielt in Kompetenzen, Kultur und moderne Recruiting-Prozesse investieren, stärken ihre Resilienz, erhöhen ihre Glaubwürdigkeit gegenüber internen und externen Stakeholdern und sichern sich langfristige Wettbewerbsvorteile. Compliance wird damit nicht nur zu einem unverzichtbaren Bestandteil wirksamer Governance, sondern auch zu einem zentralen Erfolgsfaktor nachhaltigen Wirtschaftens.

Der Nachwuchs stellt neue Anforderungen an die Führungsfunktion.