

Zum Wertbeitrag von Compliance

ICW-Konferenz Zürich

Prof. Dr. habil. Stefan Hunziker (HSLU)

Wirtschaft
05. November 2025



Werttreiber oder Feigenblatt? Die grosse Compliance-Kontroverse



“Good Compliance makes you make more money, drive nicer cars, and live in better neighborhoods.”

(Brent Wilson, 2018)

ODER

“Compliance is just another expensive pretend game.”

(William Laufer, 2018)

Spektrum reicht von:

- **“unschätzbarem Wertzuwachs”** (ethische Kultur, finanzielle Performance)
- bis zur Frage, ob es **überhaupt etwas bringt** (“immer noch viele Unternehmensskandale”)
- bzw. **“shift liability away from the firm”** (Compliancekosten = Versicherungsprämie)

Eine globale **Multi-Milliarden-Compliance-Debatte** steht empirisch betrachtet auf **dünnem Eis!**

Unsere Antwort auf das Problem: Compliance Formalismus reicht nicht!

Ausgangspunkt

- Der **Wertbeitrag von Compliance** ist umstritten (Checklisten vs. Wirkung)
- Ziel des Innosuisse-Projekts: **Evidenzbasierte Antworten** liefern

Datengrundlage & Methode

- Befragung von **>250 Unternehmen**
- Einsatz eines **Strukturgleichungsmodells (SEM)**
- **Kernaussage: Formale Compliance hat nur geringe Wirkung** auf den Erfolg:

“There are a few problems with this approach to compliance, most notably, **it does not work.** Formalistic compliance neither stopped the illegal behavior at the core of prominent corporate scandals nor provided a shield against regulators.”

(Haugh et al., 2023)

Was bringt Compliance wirklich? – Ergebnisse unserer Beobachtung

Einfluss von Compliance auf Entscheidungen im Unternehmen

Compliance-Kompetenz

Anpassungsfähigkeit der Compliance

Einhaltung und Umsetzung der geltenden Verhaltensnormen

Überwachung der Compliance

Compliance-Risk-Assessment

Umgang mit Meldungen von Verstößen

Tone from the Top

Integrität im Unternehmen

Speak-Up Kultur

Unternehmensinterne Kommunikation

Ca. 70-80% der Varianz

**EFFEKTIVITÄT / EFFIZIENZ
CC**

1. Kosten-Nutzen-Verhältnis der Compliance
2. Wirksamkeit von Compliance
3. Zielerreichungsgrad der Compliance
(+ direkte Einschätzung)

Ca. 15-18% der Varianz

UNTERNEHMENSERFOLG

1. Profitabilität
2. Anpassungserfolg
3. Markterfolg
4. Reputation
5. Generelle Einschätzung Unternehmenserfolg

✓ Wirkung kommt von:

- *Verhaltensorientierung* (z. B. psychologische Sicherheit)
- *Entscheidungsorientierung*
- *Kompetenz & Anpassungsfähigkeit*

Compliance wirksam messen: Der nächste Schritt beginnt im Januar 2026



- ✓ Compliance bringt Mehrwert, aber nicht automatisch
- ↻ Wirkung entsteht durch Verhalten, Kompetenz & Anpassung.
- 📍 Interne Revision & Governance sollten auf Wirkung prüfen, nicht nur auf Formalismus.

Ausblick:

Am **01.01.2026** starten wir ein **weiteres Innosuisse-Forschungsprojekt**, um **wirksame, ergebnisbezogene KPIs für Compliance** zu entwickeln.

➔ Ziel: Ein praktikabler und wertorientierter **KPI-Werkzeugkasten, um den Wertbeitrag von Compliance messen zu können**