

# Return on Compliance

## Compliance als Erfolgsfaktor: Was Verwaltungsräte wissen müssen

Als integraler Bestandteil einer guten Corporate Governance gehört die Sicherstellung von Compliance zu den zentralen Aufgaben jedes Verwaltungsrats. Im Rahmen eines von der Innosuisse geförderten Forschungsprojekts des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern und des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship der Fachhochschule Graubünden konnte erstmals empirisch belegt werden, dass erfolgreiche Compliance nicht nur eine regulatorische Pflicht ist, sondern auch einen messbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Für Verwaltungsräte bedeutet dies: Compliance ist weit mehr als die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben – sie entwickelt sich zu einem strategischen Werttreiber, den Sie über klare Stellhebel aktiv steuern können. Auf Basis eines wissenschaftlich fundierten Compliance-Modells geben wir Ihnen in diesem Artikel zentrale Erkenntnisse und praxisorientierte Empfehlungen an die Hand, wie Sie Ihre Oberleitungs- und Obersichtspflicht im Verwaltungsrat gezielt stärken und den Unternehmenserfolg aktiv mitgestalten können.

### Compliance als Kernaufgabe des Verwaltungsrats

Gemäss Art. 716a Abs. 1 OR trägt der Verwaltungsrat die unübertragbare und unentziehbare Pflicht zur Oberleitung der Gesellschaft. Dazu gehört unter anderem, dass der Verwaltungsrat die mit der Geschäftsführung betrauten Personen überwacht, namentlich im Hinblick auf die Befolgung von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen. Damit ist Compliance integraler Bestandteil der obersten Führungsarbeit des Verwaltungsrats. Die Verantwortung des Verwaltungsrats umfasst dabei nicht nur die regelmässige Berichterstattung durch die Geschäftsleitung über Compliance-Themen, sondern vor allem die Sicherstellung eines wirksamen Compliance-Management-Systems (CMS) und die Festlegung entsprechender Grundsätze im Unternehmen.



## **Das Compliance-Erfolgsmodell: Messbarer Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg**

Das gemeinsam mit mehreren Wirtschaftspartnern entwickelte Compliance-Modell basiert auf über 350 vollständigen Befragungen Schweizer Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen und zeigt, wie Compliance als strategischer Erfolgsfaktor wirkt. Das neu entwickelte Modell zeigt erstmals empirisch den Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Compliance und dem Unternehmenserfolg auf.

Mithilfe statistischer Verfahren konnten elf zentrale Stellhebel identifiziert werden, die zwischen 70 und 80 Prozent der Varianz im Compliance-Erfolg erklären (vgl. Abbildung 1). Dieses hohe Erklärungsniveau unterstreicht die Wirksamkeit gezielter Steuerungsmassnahmen. Dabei lassen sich drei Prioritätsgruppen unterscheiden:

- **Gruppe 1:** Hochgradig relevante Stellhebel, die unverzichtbar für den Compliance-Erfolg sind; dazu zählen insbesondere die Integration von Compliance in Entscheidungsprozesse, die Compliance-Kompetenz der Mitarbeitenden sowie die Anpassungsfähigkeit der Compliance.
- **Gruppe 2:** Mittelgradig relevante Erfolgsfaktoren, deren Effekte unterstützend, aber teilweise kompensierbar sind.
- **Gruppe 3:** Faktoren mit geringerer Einzelwirkung, oft Rahmenbedingungen oder prozessuale Aspekte.

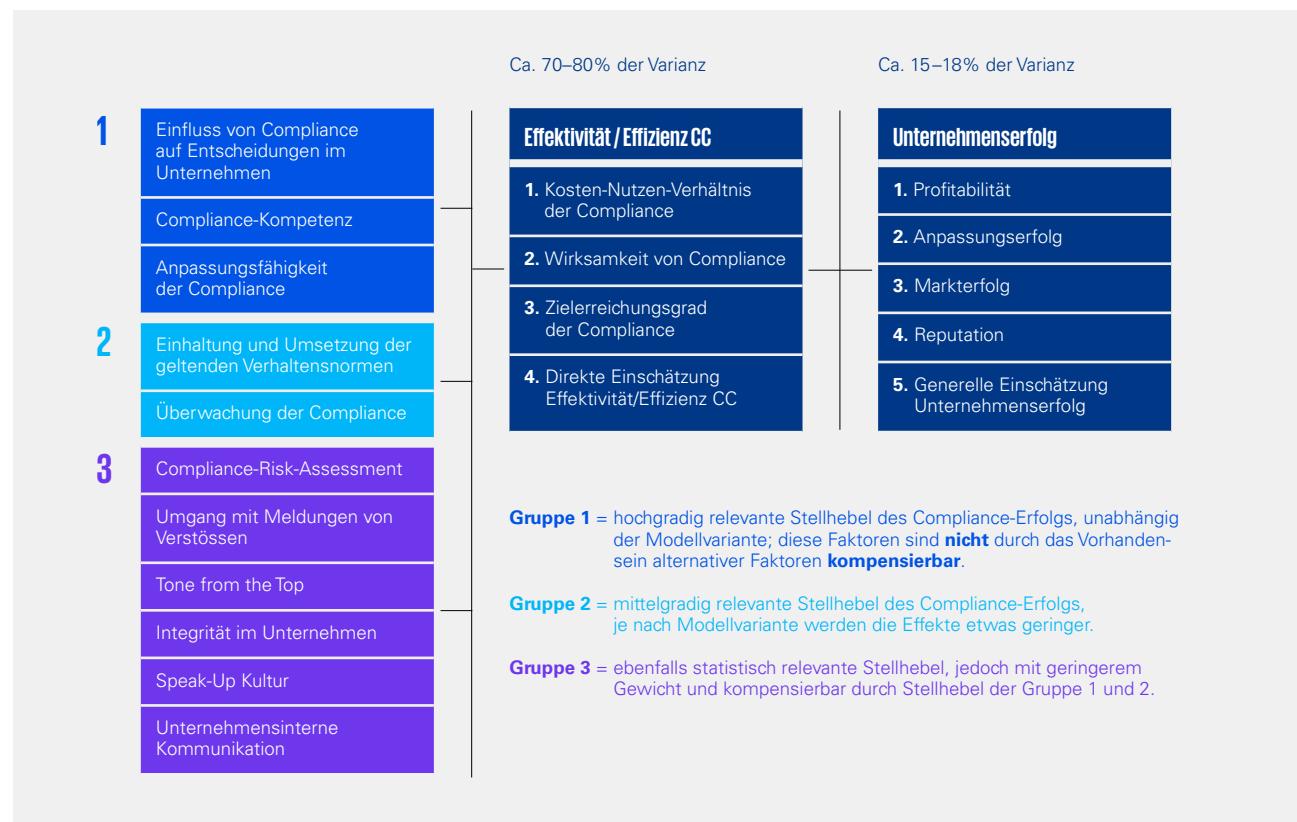


Abbildung 1: Zentrale Erkenntnisse des Compliance-Erfolgsmodells

Ein hoher Compliance-Reifegrad hat zudem signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Erfolgreiche Compliance erklärt etwa 15–18 Prozent der Streuung des Unternehmenserfolgs, was ebenfalls einem hohen Wert entspricht.

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass Compliance heute nicht mehr nur als notwendige Kostenstelle gesehen werden darf. Stattdessen wird Compliance zu einem messbaren Werttreiber, der Reputation, Kundenzufriedenheit und Gewinn nachhaltig steigert. Damit ist Compliance ein «Business Case» von strategischer Bedeutung, den Verwaltungsräte aktiv fördern und steuern sollten.

## Fokusthemen für Verwaltungsräte

Für Verwaltungsräte besonders relevant sind die folgenden fünf Themenbereiche:

### 1. Integration von Compliance in strategische Entscheidungen

Sie sollten darauf achten, dass Compliance in die strategische und operative Entscheidungsfindung eingebunden ist. Dies verbessert die Entscheidungsqualität, fördert die Zusammenarbeit und zeigt, dass Compliance zentral in der Unternehmenskultur verankert ist.

### 2. Sicherstellung von unternehmensweiter Compliance-Kompetenz

Vergewissern Sie sich, dass Mitarbeitende auf allen Ebenen über das nötige Wissen und Bewusstsein in Bezug auf Compliance verfügen. Praxisnahe Schulungen, klare Richtlinien und ein unterstützendes Führungsverhalten sind entscheidend. Sie tragen die Verantwortung, dass Führungskräfte als Vorbilder agieren und Compliance aktiv leben.

### 3. Förderung der Anpassungsfähigkeit der Compliance

Die Fähigkeit, proaktiv auf neue gesetzliche Anforderungen und Marktentwicklungen zu reagieren, macht den Unterschied. Die Compliance-Funktion muss flexibel sein und eng mit operativen Organisationseinheiten zusammenarbeiten. Als Verwaltungsrat gewährleisten Sie, dass Ressourcen und Unterstützung dafür vorhanden sind.

### 4. Überwachung der Umsetzung von Verhaltensnormen

Sie sind dafür verantwortlich, dass ethisches Verhalten im Unternehmen durch klare Richtlinien, Anreizsysteme und regelmäßige Kontrolle gefördert wird. Vermeiden Sie Fehlanreize, die zu Regelverstößen führen. Die Unternehmenskultur und der «Tone from the Top» sind hier starke Hebel.

### 5. Aufbau eines wirksamen Compliance-Monitorings

Sie müssen sicherstellen, dass Compliance-Mängel schnell erfasst und korrigiert werden. Ein Berichtswesen, das zeitnah und transparent informiert, ist unerlässlich. Legen Sie Verantwortlichkeiten klar fest und führen Sie regelmäßige Audits durch, um die Wirksamkeit des CMS zu überprüfen.





## Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Compliance-Governance

- Entwickeln Sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung ein grundsätzliches Compliance-Konzept und stellen Sie dessen kontinuierliche Umsetzung sicher.
- Verlangen Sie regelmässige, umfassende Compliance-Berichte und etablieren Sie Compliance als festes Traktandum in Ihren Verwaltungsratssitzungen.
- Fördern Sie eine Kultur, die Compliance anerkennt, unterstützt und als Eckpfeiler des nachhaltigen Unternehmenserfolgs versteht.
- Überprüfen Sie die Ressourcen und die Unabhängigkeit der Compliance-Funktion regelmässig.
- Schulen Sie sich im Bereich der Compliance-Governance, um Ihre Oberleitungs- und Oberaufsichtspflicht sorgfältig erfüllen zu können.

## Fazit: Compliance ist Ihre Führungs- und Kontrollaufgabe

Compliance ist kein lästiger Kostenfaktor, sondern ein strategischer Werthebel, dessen Bedeutung in der heutigen Zeit immer weiter zunimmt. Als Verwaltungsrat tragen Sie die rechtliche und ethische Verantwortung, Compliance systematisch, effizient und effektiv zu steuern – sowohl für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wie auch für Ihre persönliche Risikoreduktion.

### Autorin



#### Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer

Rechtsanwältin,  
Dozentin für normatives Board Management,  
Hochschule Luzern – Wirtschaft

+41 41 228 41 73  
[mirjam.gruber-durrer@hslu.ch](mailto:mirjam.gruber-durrer@hslu.ch)

Link zum Buch «Return on Compliance», Erfolgsfaktoren der Compliance und ihr Beitrag zum Unternehmenswert, 2024  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-45945-1>

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News, unser Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Er erscheint dreimal pro Jahr.

### Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](http://kpmg.ch/blc).

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfungen bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) finden.

© 2025 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Gruppengesellschaft der KPMG Holding LLP die Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen ist, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.