

## **Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung\***

**Lektionen aus dem Compliance-Management einer Großbank**

**PD DR. ULRICH THIELEMANN, DIREKTOR MEM – DENKFABRIK FÜR WIRTSCHAFTSETHIK**

Compliance bedeutet, grundlegend und allgemein betrachtet: Tun, was man muss, weil man es soll. Integrity hingegen: Wollen, was man soll. Beide Seiten hängen zusammen und bedingen einander: Compliance braucht Integrity – Integrity braucht Compliance. Diesem dialektischen Zusammenhang ist bislang zu wenig Beachtung geschenkt worden. Am Beispiel der Investmentbank Credit Suisse First Boston wird die ethische Notwendigkeit der Etablierung einer unverkürzten Compliance aufgezeigt, die nicht nur negative Sanktionen (Bestrafungen, Abreize), sondern auch positive Sanktionen (Belohnungen, Anreize) einbezieht. Ohne diesen umfassenden Fokus kann eine ethisch-integrierte Unternehmenssteuerung nicht gelingen.

### ***Compliance and Integrity – Two Sides of Ethics Integrated Management***

*In general, compliance means: Doing what one must do, because it ought to be done. Integrity means: Wanting what ought to be done. Both sides are connected and call for each other: Compliance needs integrity – integrity needs compliance. So far though, too little attention has been given to this dialectic interrelation, since compliance and integrity typically are understood as polar approaches. By the example of the investment bank Credit Suisse Boston, the necessity for establishing an unbiased concept of compliance is elaborated, which targets not only penalties, but also rewards. This concept is the prerequisite for directing the organisation towards ethically sound behaviour.*

---

\* Vollständig überarbeitete Fassung des Beitrages (Berlin, März 2015), der ursprünglich in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (1/2005, S. 31-50) erschien, sowie in einer längeren Fassung als Bericht des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Nr. 104, St. Gallen 2005. Ergänzt wurde der Beitrag um die Abschnitte 2.2 und 5. Abschnitt 6 wurde fast vollständig neu verfasst und damit die ursprüngliche Position revidiert.

1. Managing for Organizational Integrity – die Vision Lynn Sharp Paines .....	2
2. Compliance <i>oder</i> Integrity – oder Compliance <i>und</i> Integrity?.....	4
2.1 Compliance vs. Integrity als Unterscheidung einer Ethik ohne Moral und einer Ethik mit Moral?.....	4
2.2 Die Bereiche der Compliance in Abhängigkeit je unterschiedlicher Maßgaben	6
3. Der <i>Zusammenhang</i> von Integrity und Compliance .....	8
4. Compliance at its worst – das Beispiel der Credit Suisse First Boston.....	10
5. Compliance at its worst nach dem Platzen der Dotcom-Blase .....	13
6. Ausblick: Ethical Compliance als unternehmensethische Herausforderung .....	14

## 1. Managing for Organizational Integrity – die Vision Lynn Sharp Paines

Seit Lynn Sharp Paine's bahnbrechendem Beitrag „Managing for Organizational Integrity“ (1994) ist die Unterscheidung zwischen „Compliance“ und „Integrity“ ein fester Bestandteil der unternehmensethischen Diskussion, insbesondere, wenn es um die organisatorische Umsetzung „der Ethik“, oder besser: wenn es um die Steuerung und Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf der Basis ethisch wohlfundierter Grundsätze und Zielsetzungen geht bzw. gehen sollte.<sup>1</sup> Horst Steinmann und Thomas Olbrich (1998) haben diese Unterscheidung in die deutschsprachige Diskussion eingeführt. Allerdings werden sowohl von Paine als auch von Steinmann/Olbrich „Compliance“ und „Integrity“ entweder als unterschiedliche „Ansätze“ oder als unterschiedliche Instrumente begriffen, wobei in beiden Fällen nicht ganz klar ist, wofür genau. Demgegenüber wird hier dafür argumentiert, dass Compliance und Integrity zwei distinkte Dimensionen ethisch wohlfundierter Unternehmenssteuerung und -ausrichtung sind, die sich wechselseitig bedingen. Es handelt sich nicht um Instrumente für bestimmte ‚Ethikvorgaben‘; vielmehr verdankt sich die Unterscheidung und der Zusammenhang von Compliance und Integrity selbst genuin ethischen Überlegungen – insbesondere der Zumutbarkeit und der Begründbarkeit. Und es handelt sich auch nicht um unterschiedliche Ansätze; vielmehr macht die Unterscheidung von Compliance und Integrity erst innerhalb eines integrativen Verständnisses von Unternehmensethik Sinn.

Paine's Ausgangspunkt sind die vielfältigen Anstrengungen, die US-amerikanische Firmen unternommen haben, um den Sentencing Guidelines zu genügen (und im Fall von Rechtsverletzungen massive Strafminderungen zu erhalten, wenn sie ein „Ethikprogramm“ vorweisen können). Es lässt sich hierbei aber auch an das zunehmend komplexere „regulatorische Umfeld“ denken, dem sich insbesondere die Finanzbranche ausgesetzt sieht (PricewaterhouseCoopers 2004). Dieses erfordert besondere organisatorische Anstrengungen, „to comply with all applicable laws, regulations, codes of conduct and standards of good practice (together «laws, rules and standards»)“, um „breaches of laws, rules and standards“ vorgängig zu vermeiden (Basel Committee on Banking Supervision 2003: 3). Die meisten dieser „Ethikprogramme“ dürften dem „compliance approach to ethics“ (110) im Sinne Paine's zuzuordnen sein – insoweit man denn hier überhaupt von einem ‚Ethikansatz‘ sprechen kann –, sollten sie nur darum implementiert werden, *um* Strafminderung zu erhalten oder allgemeiner, *um* das „compliance risk, that is, the risk of legal or regulatory sanctions, financial loss, or loss to reputation“ (Basel Committee on Banking Supervision 2003: 3) gering zu halten.

<sup>1</sup> Soweit nicht anders verzeichnet, beziehen sich die folgenden Seitenangaben im Text auf den Text von Paine.

Verkürzt sind diese Programme nach Paine nicht nur, weil sie legalistisch ausgerichtet sind (106, 109 f.).<sup>2</sup> Verkürzt sind sie auch, weil sie nicht an den Ursachen (oder Gründen) unternehmerischen „Fehlverhaltens“ ansetzen. „Rarely do the character flaws of a lone actor fully explain corporate misconduct.“ (106) Entgegen der gerne von der Geschäftsleitung angeführten „rogue employees“ hat das ethische Fehlverhalten Paine zufolge vielmehr systematische Ursachen. Nur, welche?

Bei Paine ist es die *Unternehmenskultur*, sind es die gemeinsam geteilten und als verbindlich geltenden „Werte, Einstellungen und Überzeugungen“ (106), die das Fehlverhalten verursachen, wenn sie fehlgeleitet sind. Entsprechend zielt der von Paine anvisierte „integrity approach“<sup>3</sup> auf die „Definition der die Unternehmung leitenden Werte, Aspirationen, Denk- und Handlungsmuster“ (107) bzw. auf die ethisch Reflexionsarbeit an diesen. Dabei kommt dem Management vielleicht nicht zwingend die Definitionsmacht zu.<sup>4</sup> Wohl aber liegt es an ihm, die *moralische Verbindlichkeit* bestimmter Grundsätze zumindest zu bekräftigen und so zu einem Klima beizutragen, „that supports ethically sound behavior“ (111). Es bedarf des „proper leadership“ seitens des Managements (106), um „verantwortungsvolles Verhalten zu ermöglichen“ (111) bzw. zu ermuntern. Und dafür gilt es bis zum „Ethos“ *und damit* „zu den operativen Systemen der Organisation ... vorzudringen“. Angenommen wird dabei, dass das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter allein „Ausdruck einer Organisationskultur und -philosophie ist“ (109). „The assumption is that personal commitment and appropriate decision process will lead to right action.“ (112)

Demgegenüber verzichtet der „compliance approach to ethics“ auf diese reflexive Arbeit an der Unternehmenskultur. Er setzt allein auf äußerliche Sanktionen und auf die Kontrolle der Mitarbeiter (selbstverständlich einschließlich der Informierung über ‚relevante‘ Vorschriften aller Art). Sein Ziel ist allein „to prevent, detect, and punish legal violations“ (106) oder welcher ‚relevanter‘ Vorgaben auch immer. Damit jedoch setzt er, um die Unterscheidung Kants (1974: 14) heranzuziehen, auf ein „bloß pflichtmäßiges“ Verhalten der Mitarbeiter, nicht auf ein „Handeln aus Pflicht“, also aus moralischer Einsicht. Der „compliance approach“, der, ökonomisch gesprochen, allein an den „Constraints“, nicht an den „Preferences“ (natürlich hier verstanden als Handlungsgründe) der Mitarbeiter ansetzt,<sup>5</sup> begreift diese als „rationale Maximierer ihres eigenen Interesses“ (110). Damit jedoch ist er „kontraproduktiv“ (111), und zwar nicht nur in dem von Paine unmittelbar ins Auge gefassten Sinne (dass die Mitarbeiter „gegen die Bestrafungen rebellieren“), sondern grundlegender darin, dass so ja gerade nicht ein „Klima vorbildlichen Verhaltens“ gefördert wird (106), sondern im Gegenteil eine „Kultur, die ethischen Fragen“ *als solchen* „gleichgültig gegenübersteht“ (109). Die Mitarbeiter tun, was sie tun müssen, ansonsten würden sie bestraft. Aber sie tun

---

<sup>2</sup> Genau genommen sind sie instrumentalistisch ausgerichtet (vgl. Abschnitt 3.1), denn Legalismus ist ja die *moralische* Auffassung, Legitimität werde durch Legalität definiert. Diese aber dürfte kaum je im Management anzutreffen sein.

<sup>3</sup> Paine spricht zwar nicht ausdrücklich von einem „integrity approach“, jedoch in gleichem Sinne von „integrity strategies“ (107, 111, 113) und stellt diese dem „compliance approach to ethics“ (110) gegenüber. Steinmann/Olbrich (1998: 63) sprechen jedoch in Anknüpfung an Paine ausdrücklich von der Unterscheidung zwischen einem „Compliance“ und einem „Integrity approach“

<sup>4</sup> Nicht zu Unrecht kritisieren Steinmann/Olbrich (1998: 69 f.) den tendenziell monologischen Charakter des Konzepts Pains, der der Mündigkeit der Mitarbeiter und ihrem Recht zum Widerspruch als Organisationsbürger zu wenig Rechnung trägt. Klar autoritativ verfährt demgegenüber PricewaterhouseCoopers (2004: 8), indem die Mitarbeiter darauf reduziert werden, „vorgegebene Grundsätze“, die vorher vom Management „ausdefiniert“ und „klar kommuniziert“ wurden, bloß noch „zu verstehen und besser in ihre tägliche Arbeit einfließen zu lassen.“ Fraglich ist dann allerdings, wie diese Grundsätze in einer *modernen* Organisation auf „gemeinsamen Werten“ (S. 9) sollen basieren können. Vgl. zu dieser Problematik mit Blick auf die Welt der Banken Thielemann/Ulrich (2003: 125 f.).

<sup>5</sup> Vgl. zur Unterscheidung Thielemann (2009a: 37 ff.).

dies nicht aus innerer Überzeugung. Gleiches gilt für die unternehmerischen Entscheidungsträger, die die „legal constraints“ bloß an die Organisation weiterreichen.

## 2. Compliance *oder* Integrity – oder Compliance *und* Integrity?

Die Komplexität der Differenzierungen, die mit der Begriffsunterscheidung von „compliance“ und „integrity“ angesprochen sind, ist größer, als zunächst zu vermuten sein könnte. So *unterscheidet* Paine einerseits „compliance strategies to ethics“ von „integrity strategies to ethics“.<sup>6</sup> Andererseits gehört es doch auch zu einer „Integritätsstrategie“, „Compliance-Aktivitäten zu überwachen“ (113). Damit wird natürlich, insofern Compliance auch legal Compliance umfasst, zunächst markiert, dass die Sicherstellung der Einhaltung geltenden Rechts selbstverständlich auch im Integrity-Ansatz nicht etwa überflüssig wird. Darüber hinaus ist aber Compliance auch eine *Option* innerhalb des Integrity-Ansatzes und somit nicht *systematisch* verankert. Man kann innerhalb des Integrity-Ansatzes durchaus auch die Seite der Compliance betonen und ein „System von Anreizen, Audits und Kontrollen“ einführen; oder man kann sich „weniger stark auf spezifische Handlungen“, d.h. einzuhaltenden Vorgaben, konzentrieren und statt dessen die „Entwicklung von Einstellungen, Entscheidungsprozessen oder Denkmustern“ ins Zentrum rücken (112). Wie passt dies zusammen?

Wir müssen verschiedene Kategorien unterscheiden, als die wir die begriffliche Unterscheidung von Compliance und Integrity verstehen können bzw. als die sie verstanden wird. Und die Frage ist, welche Begriffsunterscheidung sinnvoll ist. Offenbar versteht Paine die Unterscheidung einerseits als eine solche von sich ausschließenden Ansätzen, andererseits aber auch als Momente innerhalb des einen Ansatzes, nämlich des Integritäts-Ansatzes.

Die Unterscheidung als eine von Ansätzen – oder von konstitutiven Sinnbestimmungen – findet sich beispielsweise dort, wo Paine den (angeblichen) Legalismus des von ihr so gefaßten „compliance approach“ kritisiert. Mit der Formel „If it’s legal, it’s ethical“, werde ja nicht der „volle Bereich ethischer Probleme“ abgedeckt (109). Doch spricht dies zwingend für einen anderen *Ansatz*, d.h. ein anderes Grundverständnis davon, was überhaupt ein Problem ist, welches nach Lösungen ruft?

### 2.1 Compliance vs. Integrity als Unterscheidung einer Ethik ohne Moral und einer Ethik mit Moral?

Wenn Compliance, organisatorisch gesehen, die Sicherstellung der Übereinstimmung der Handlungen der Organisationsmitglieder von *relevanten Vorschriften* ist, dann stellt sich die ethisch-normative Frage: Was ist „relevant“? Der einem Compliance-Ansatz zugeschriebene Legalismus ist ja, *dem unterstellten Sinn nach*, nur ein (besonders aufgefallenes) Beispiel einer bestimmten *Maßgabe* von „Relevanz“: Eine Unternehmung, die durch die Handlungsweisen ihrer Mitarbeiter – und niemand außer Mitarbeitern *handelt* im Namen der Unternehmung – mit dem geltenden Legalrecht in Konflikt gerät, hat höchstwahrscheinlich Gewinneinbußen zu gewärtigen. Der Verzicht auf legal

---

<sup>6</sup> Nach Steinmann/Olbrich (1998: 69) handelt es sich um „zwei Typen ethischen Managements, die sich (analytisch gesehen) wechselseitig ausschließen.“ Auch Hauelsen (2000: 45) spricht von „zwei verschiedenen Strategien zur Implementation einer Unternehmensethik“.

compliance ist also *riskant*.<sup>7</sup> Aber auch die Missachtung anderer ‚Vorschriften‘ oder ‚Vorgaben‘ kann im gleichen Sinne riskant sein – insbesondere die Missachtung bestimmter gesellschaftlich anerkannter Normen bzw. „Erwartungen“, was zum Verlust von erfolgsstrategisch benötigtem Stakeholder-Support führen kann (Thielemann/Ulrich 2009: 33 f., 169 f.). Votiert also Paine mit dem Integrity-Ansatz bloß für eine Erweiterung mit Blick auf den je spezifischen *Gegenstand* der Compliance (Übereinstimmung mit Vorgaben), wobei die *Maßgabe*, der Unternehmenserfolg, identisch bleibt?

Fast sieht es danach aus. So behauptet Paine, dass sich mit Integrity bzw. mit der „Entwicklung einer organisationalen Ethik“ die „Beziehungen und die Reputationen festigen lassen, auf denen der Unternehmenserfolg beruht.“ (106). Eine „Integritätsstrategie“ kann auch dabei helfen, „schädliche ethische Fehlritte“ zu vermeiden (107) – schädlich für den Unternehmenserfolg, ist hier selbstverständlich gemeint. Und auch die Kritik am Legalismus des „compliance approach“ scheint im Argument zu münden, dass ein zu enger Fokus auf das Legalrecht das Risiko „ernsthafter Vertrauenskrisen bei Mitarbeitern, Kreditgebern, Aktionären und Kunden“ berge (110).

Ist also „Integrity“ einfach die ‚bessere‘, weil erfolgversprechendere (rentablere) Strategie, was bedeutete, dass man sich insoweit ‚integer‘ verhielte, als sich dies auszahlt? Dies wäre allerdings eine *contradictio in adjecto*, denn Integrität heißt ja gerade: *die Bereitschaft aufbringen, das eigene Handeln (ggf.: Erfolgsstreben) von seiner Legitimierbarkeit (nicht: Akzeptanz) abhängig zu machen*. Integrität heißt: Das logische Primat der Ethik im Denken und Handeln anzuerkennen und mindestens im Zweifel den ethischen Gesichtspunkten, den Rechten anderer, den Vorrang vor der Verfolgung der eigenen Interessen einzuräumen – „even when deception cannot be readily detected.“<sup>8</sup>

Auch wenn Paine keinerlei Konflikte zwischen Legitimität und (langfristigen) Erfolg erblickt, so vertritt sie doch letztlich kein instrumentelles Verständnis von Unternehmensethik (Thielemann 2008) – was bedeuten würde, dass die „Integrität“ von ihrer Erfolgswirksamkeit abhängig gemacht würde. Vielmehr scheint sie das Verhältnis von Ethik und Gewinn im Sinne *verdienter Reputation* (Thielemann 2008: 247 ff.) zu deuten, wenn darin allerdings auch bei weitem zu harmonistisch. Es handelt sich eben um „unerwartete“ (also um nicht als solche intendierte) „Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit“ einer Unternehmung (112), die einer auf Integrität basierenden Geschäftspolitik eher zufällig erwachsen – *weil sie integer ist*, müßte man aus der Perspektive verdienter Reputation hinzufügen, und insofern gerade nicht zufällig. Es findet sich sogar ausdrücklich der Gedanke einer „Reputation, die sie (eine erwähnte Firma) sich durch ihr Ethikprogramm verdient hat“ (115).

Unzweideutiger kommt das Verständnis integrierender Unternehmensführung zum Ausdruck, wenn Paine herausstreicht, dass es bei der „Integritätsstrategie“ um die „Selbststeuerung gemäß selbst gewählter Standards“ geht – statt bloß um die (dann wohl letztlich opportunistisch-instrumentelle) „Anpassung an extern auferlegte Vorgaben“ (113). Es geht also nicht bloß um die Neu-Einschätzung der erfolgsrelevanten *Constraints*, sondern um die Klärung des eigenen Selbstverständnisses, darum, die „die Organisation leitenden Werte zu bestimmen und sie mit Leben zu füllen“ (111) – ganz entsprechend der Autonomieformel des kategorischen Imperativs, „nur seiner eigenen und dennoch allgemeinen (also ethisch-normativ bestimmten, A.d.V.) Gesetzgebung

---

<sup>7</sup> Risiken sind Nachteile, Chancen sind Vorteile, die in der Zukunft liegen. Wer von Risiken spricht, spricht von eigenen Interessen, die nach Durchsetzung trachten, ohne dass die Legitimität der Interessenverfolgung mitthematisiert würde.

<sup>8</sup> Natürlich spricht sich in Ehrlichkeit nur eine Dimension von Pflichten bzw. Rechten aus. Paine (1994: 117) zitiert hier (nicht wörtlich) eine Unternehmung, Wetherill Associates, die ihrer Ansicht nach dem Integrity-Ansatz in vorbildlicher Weise folgt.

unterworfen“ zu sein und „keinem Gesetz“ zu gehorchen „als dem, das es (das vernünftige Wesen) sich zugleich selbst gibt“ (Kant 1974: 65, 67).

Hiermit ist eine grundlegende Weichenstellung markiert, nämlich die zwischen einer Unternehmensethik *mit Moral* einerseits, einem Unternehmensführungsverständnis andererseits, das überhaupt nur insofern mit „Ethik“ in Berührung kommt, als die gesellschaftlichen Constraints (einschließlich des Legalrechts) ihren impliziten oder expliziten Druck, dem man, soweit es klug ist, folgt, subjektiv als Ausdruck ethisch begründeter Anliegen begreifen.<sup>9</sup> Im einen Fall bildet Ethik die Maßgabe und Eigeninteressen bilden einen Gegenstand der Überlegungen. Im anderen Fall verhält es sich genau umgekehrt. Insoweit hiermit der (paradoxe) Geltungsanspruch legitimen Handelns (aus Eigeninteresse, hier: aus dem Interesse an der Sicherung und Steigerung der Rentabilität) verbunden wird, haben wir es mit dem instrumentalistischen Verständnis von Unternehmensethik zu tun, also mit einer Ethik *ohne Moral* bzw. *ohne Integrität*.

Diese Unterscheidung ist es wohl letztlich, auf die Paine begrifflich mit dem Gegensatzpaar von „Compliance“ und „Integrity“ abstellt. Und es ist nur ihrem weitgehenden Harmonismus (bzw. der Annahme eines sehr weitgehende Korridors verdienter Reputation) geschuldet, dass sie den „compliance approach to ethics“ nicht schärfer als ethisch verkürzt bzw. letztlich als ideologisch verfehlt zurückweist.<sup>10</sup> Die Frage ist allerdings, ob es sinnvoll ist, das Gegensatzpaar „Compliance“ und „Integrity“ für diese Unterscheidung (Ethik mit oder ohne Moral) zu reservieren.

## 2.2 Die Bereiche der Compliance in Abhängigkeit je unterschiedlicher Maßgaben

Natürlich setzt der integrativ-ethische Ansatz, wie überhaupt eine jede metaphysikfreie Ethik, Moral (Moralität) bzw. „Integrity“ voraus. Dies gilt allerdings nicht für einen (nicht „den“) Compliance-Ansatz – insoweit denn Compliance überhaupt einen Ansatz bilden kann. Denn „Compliance“ provoziert die Frage: Compliance womit? Welche „Vorschriften“ bzw. Normen gilt es einzuhalten? Und grundlegender die Frage: Warum, d.h. nach welcher *Maßgabe* sollen diese „Vorschriften“ eingehalten werden? Aus der Sicht integritätsbasierten Managements sollen selbstverständlich diejenigen Normen eingehalten werden, die es verdienen eingehalten zu werden. Die Maßgabe bildet dann die Legitimität und Verantwortbarkeit des unternehmerischen Handelns. Aus der Perspektive strikter Gewinnmaximierung, die Gewinn nicht als Gesichtspunkt neben anderen, sondern als letzte Maßgabe begreift, der jede einzelne unternehmerische Handlung unter Beachtung möglichst aller Opportunitätskosten genügen muss, werden hingegen nur diejenigen Normen eingehalten, deren Einhaltung sich lohnt bzw. die man einhalten muss, wenn man dauerhaft rentabel wirtschaften will.

Die Maßgabe unternehmerischen Handelns bestimmt den Bereich und Umfang der unternehmensbezogenen Compliance. Im Prinzip kommen drei Bereiche der Compliance in Frage: Erstens das *Legalrecht* bzw. Vorschriften aller Art, die rechtsstaatlich sanktionsbewehrt sind. Aus der Perspektive der Gewinnmaximierung ist die Notwendigkeit der organisatorischen Compliance mit dem Legalrecht offenkundig. Man hält die Gesetze ein, weil man es muss, weil man ansonsten Strafen – spricht: Gewinnein-

---

<sup>9</sup> So definiert Josef Wieland (1993: 10) „Ethik“ bzw. „ethische Probleme“ opportunistisch als „Probleme, von denen Wirtschaftsakteure (bzw. die Stakeholder, A.d.V.) glauben, dass deren Lösung eine ethische Komponente hat.“ „Ethik“ ist hier also das, was andere dafür halten.

<sup>10</sup> An anderer Stelle streicht Paine (2003: 141) diesen Konflikt allerdings heraus. Es mache nämlich einen Unterschied, ob man der Maxime „ethics pays“ oder der Maxime „ethics counts“ folge, womit gemeint ist: „taking moral considerations seriously in their own right“. Dann aber ergebe sich durchaus auch die „Möglichkeit von Konflikten zwischen moralischen und finanziellen Gesichtspunkten.“

bußen – zu gewärtigen hätte. Ganz so eindeutig, wie auf den ersten Blick, ist diesbezüglich die Notwendigkeit einer strikten legal Compliance, bei der die Compliance-Bewegung selbstverständlich ihren Ausgangspunkt nahm, allerdings nicht. Man denke weniger – aber durchaus auch – an Kalkulationen mit Blick auf das „Risiko“, „erwischt“ zu werden. Mittlerweile ist es ja ganz selbstverständlich geworden, mögliche Rechtsverletzungen als „Rechtsrisiken“ zu begreifen – die konsequenterweise gegen die „Chancen“, die ein Rechtsverstoß birgt, aufzurechnen sind. Man denke auch an unternehmerische Einflussnahmen auf Politik und Gesetzgebung: Lobbying und Drohung der Abwanderung oder Verweigerung der Ansiedlung. Vom Standpunkt unternehmerischer Integrität hingegen ist die Sicherstellung der Einhaltung des Legalrechts notwendig, weil und insoweit das Legale das Legitime ist. Legal compliance heißt hier: „Compliance to the Spirit of the Law“, nicht bloß „to the Letter of the Law“ (Steinmann/Olbrich 1998: 63, 72). Und selbstverständlich ist dabei die ordnungspolitische Mitverantwortung für eine gute und gerechte Ordnung der Wirtschaft bzw. zur Beseitigung einer verfehlten ordnungspolitischen Steuerung der Wirtschaft im Auge zu behalten (Ulrich 2008: 464 f., 469 ff.).

Compliance kann sich zweitens auch auf die organisatorische Sicherstellung der Einhaltung *gesellschaftlicher Normen* beziehen. Allerdings sind Sinn, Charakter und Umfang dieser gesellschaftsbezogenen Compliance (societal compliance) bei den beiden Ansätzen (dem eigenen Anspruch nach) ethisch guter Unternehmensführung grundverschieden. Aus der Perspektive der gewinnmaximierenden Unternehmung bilden nicht nur das sanktionsbewehrte Recht, sondern auch die „ethischen Erwartungen“ der Gesellschaft, insoweit diese Macht hat, eine Restriktion und ggf. eine Chance der Generierung von zusätzlichem Stakeholder-Support (Mitarbeitermotivationen, Kaufkraft). Hier ist allerdings, wenn wir den Gedanken von Steinmann und Olbrich erweitern, nicht ‚Compliance to the spirit of societal expectations‘ zu erwarten, sondern die opportunistische Anpassung an vorherrschende, mehr oder minder aufgeklärte Moralauffassungen und an mehr oder minder informierter Meinungsbilder darüber, was eine gute und verantwortungsbewusste Unternehmensführung sei. Compliance wird hier zum Instrument der Verhinderung von „moralischen Risiken“ (Hauelsen 2002: 198; Wieland/Fürst 2003: 7), wobei es sich um Rentabilitätsrisiken handelt, die in der vorgestellten Dimension „Moral“ anfallen. Dieses Denken kommt etwa in der Auffassung zum Ausdruck, Compliance solle „primär den guten Ruf des Finanzintermediärs (oder allgemeiner: der Unternehmung, A.d.V.) schützen und die Reputationsrisiken minimieren“ (PricewaterhouseCoopers 2004: 7). Und da „die Einhaltung von ethischen Grundsätzen ... für den langfristigen Erfolg wichtiger denn je“ sei, habe „Compliance auch hier eine wichtige Rolle zu übernehmen“ (PricewaterhouseCoopers 2004: 8). Ein solches Compliance ohne Integrity verfährt selbstverständlich opportunistisch – je nachdem, wie „wichtig“ bzw. gewichtig (machtvoll) die „ethischen Grundsätze“ von den Anspruchsgruppen ins Spiel gebracht werden und wie weitgehend sie „in der Lage sind, Druck auf das Unternehmen und die öffentliche Meinung auszuüben“ (Kartscher/Suhr Brunner, 2006: 6). Dies schließt auch ein, dass ein durchaus schlechter Ruf bei einigen Segmenten des öffentlichen Meinungsspektrums in Kauf genommen wird, nämlich dann, wenn das Produkt aus „Wahrscheinlichkeit“ (des Eintritts des Reputationsverlustes) und „Schadenshöhe“ (in Sachen Unternehmensgewinne) aufs Ganze gesehen tiefer ausfällt, als die Gewinnchancen, die mit der fraglichen Aktivität verbunden sind (Deloitte 2009). Ein Beispiel dürften die Steuervermeidungsstrategien zahlreicher multinationaler Konzerne bilden, die in breiten Teilen der Öffentlichkeit zwar für Unmut und Empörung gesorgt haben, offenbar aber nicht zu finanziellen Verlusten geführt haben, die die Steuerersparnisse übertrumpfen. Google-Chef Eric Schmidt jedenfalls ist „sehr stolz auf die [Steuervermeidungs-] Struktur, die wir aufgebaut haben.“ (Telegraph 2012).

Auf der Basis integritätsfundierter Unternehmensführung verhält es sich im Prinzip genauso wie im Falle des Legalrechts: die organisatorische Einhaltung derjenigen ge-

sellschaftlichen Normen bzw. Stakeholderanliegen gilt es sicherzustellen, deren Einhaltung ethisch gerechtfertigt und zumutbar ist. Nur, wie findet man dies heraus? Ein im Prinzip klar geschnittenes Kriterium wie im Falle erfolgsstrategischer Compliance fehlt hier ja. Für eine moderne, postkonventionelle Ethik gibt es hier nur eine Lösung: Die Öffnung der Unternehmensorganisation nach innen wie nach außen für ethische Einsichten aller Art (Ulrich 2008: 496 ff., Ulrich/ Lunau/Weber 1996: 15 f.). Dazu könnte gehören, die schärfsten Kritiker, insbesondere die Profis aus den Reihen der NGOs, die häufig über eine weite Expertise verfügen, einzuladen, also echte Stakeholder-Diskurse führt. Natürlich kann sich dabei auch herausstellen, dass bestimmte, von gesellschaftlichen Gruppen an die Unternehmung herangetragene Anliegen ethisch verfehlt sind, etwa weil ihre Beachtung eine einzelne Unternehmung überfordern würde, also unzumutbar wären.

Das dritte – und umfassendste – Feld der Compliance bilden die *Ziele der Unternehmung* gemäß Mission Statement und der Code of Conduct. Aus erfolgsstrategischer Sicht geht es hierbei einfach um die Sicherstellung der „gewünschten Entwicklung der Organisation in ihrer Umwelt“ (dnwe, Hvh.d.V.), um die „Einhaltung von unternehmenspolitischen, strategischen Grundsätzen“ und die „Überwachung“ von „unternehmenspolitischen Vorgaben“ (PricewaterhouseCoopers 2004: 8). Dabei ist, konsequent zu Ende gedacht, legal und societal compliance in dieser unternehmensstrategischen Compliance selbstverständlich enthalten, insoweit nämlich, als diese Compliancebereiche erfolgsförderlich sind und damit zu einer „unternehmenspolitischen Vorgabe“ werden. Compliance dient in diesem Verständnis „der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implementierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze“ (dnwe) – egal welche diese seien, wenn sie nur (vom Management, vom Aufsichts- oder Verwaltungsrat, von den Aktionären?) „gewünscht“ sind. Kantianisch gesprochen: Compliance ist von der „hypothetischen“ (nicht eigens geprüften) Annahme abhängig, dass die unternehmenspolitischen Ziele, Strategien und Grundsätze selbst wiederum ethisch wohlfundiert und begründet sind. Aber dies kann unter strategischen Vorzeichen nicht geprüft werden. Hierzu bedürfte es vielmehr der Öffnung der Organisation für ethische Einsichten und der Bereitschaft, sich letztlich an diesen zu orientieren.

Integres Management, so haben wir gesehen, orientiert sich demgegenüber an „selbst gesetzten Standards“ (Paine) – und d.h.: an Standards, die mit dem Anspruch ethischer Legitimität und gesellschaftlicher Lebensdienlichkeit auftreten. Legalrechtliche und gesellschaftliche Vorgaben werden sich hier zu eigen gemacht – wenn sie denn gerechtfertigt sind. Erst dann lässt sich von ethical compliance sprechen.

### 3. Der *Zusammenhang* von Integrity und Compliance

Eher en passant als systematisch haben wir bislang Integrity und Compliance nicht als Gegensätze, sondern als zwei Momente *eines* Zusammenhangs begriffen. Die Verwirrung ergab sich nur daraus, dass beide Seiten häufig als *Ansätze* aufgefasst werden – als eine Ethik mit Moral (etwa im Sinne integrativer Unternehmensethik) einerseits, eine Ethik ohne Moral (instrumentelle Unternehmensethik) andererseits. Verstanden als Ansatz, wäre Compliance ohne Integrity jedoch ethisch blind bzw. orientierungslos.

*Compliance braucht Integrity – Integrity braucht Compliance.* Die erste Seite der These wurde soeben geklärt: Ohne Integrity, postkonventionalistisch verstanden als die Bereitschaft nach der Begründbarkeit (Legitimität) des eigenen Handelns zu fragen, besteht keine Klarheit darüber, welche Normen einzuhalten sind. Warum aber ist auch umgekehrt eine auf Integrität basierende Unternehmensführung auf Compliance angewiesen? Diese Frage wurde in der unternehmensethischen Diskussion im Grundsatz durchaus bereits durch die Formulierung eines „Opportunismusproblems“ beantwortet, in das

Mitarbeiter geraten können (Ulrich/Lunau/Weber 1996: 14; Ulrich 2008: 494; Wieland/Fürst 2003: 12 f.).<sup>11</sup> Allerdings wurde die korrespondierende Problematik von Integrity ohne Compliance, also der Annahme eines sozusagen unmittelbaren Durchgriffs ethischer Einsichten auf alle Aktivitäten eines Unternehmens, bislang m.E. nicht in all ihrer Schärfe gefaßt und in ihren weitreichenden Konsequenzen für die Unternehmensorganisation herausgearbeitet.

Sicher ist es wichtig, ja unverzichtbar, dass die Unternehmensleitung nach Innen klar kommuniziert, dass im Zweifel den ethischen Einsichten der Vorrang gebührt, etwa in dem sie durch „proper leadership“ (Paine 1994: 106) dazu beiträgt, „to create an environment that supports ethically sound behavior“ (Paine 1994: 111). Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob Mitarbeiter sich in Konfliktfällen auf das ernsthafte Bekenntnis der Unternehmensleitung, die Geschäfte integer zu führen, berufen können – oder eben nicht, da sie wissen, dass die vorliegenden Bekundungen, festgehalten in schicken Hochglanzbroschüren zu „Corporate Responsibility“ oder „Corporate Citizenship“, bloßes window dressing sind für Praktiken sind, die eigentlich bluewash- oder greenwash-awards verdienten. Fraglich ist allerdings, ob der Mangel einer solchen *moralischen Verbindlichkeit*, wie Paine annimmt, die *einzig*e Ursache dafür ist, dass ethische Verfehlungen von Mitarbeitern in der Regel nicht etwa das Ergebnis einzelner „rogue employees“ (Paine 1994: 106) bzw. von den „moral failings“ Einzelner (Paine 1994: 107) sein dürften, sondern *systematischer* Natur sind.

Hier wird demgegenüber die These vertreten, dass die Verfehlungen (zusätzlich oder einzig) auf eine *andere* systematische Ursache zurückzuführen sind, die nicht den „weichen“, sondern den „harten“ Bestimmungsfaktoren der Organisation zuzurechnen ist: Man stelle sich einen Mitarbeiter vor, der seine (mehr oder minder großen) Handlungsspielräume nicht voll ausschöpft, da er sonst ethische Grundsätze (wir nehmen an: die von der Geschäftsleitung hochgehalten werden) verletzen würde, und der sieht, wie sein Kollegen, die sich nicht um solche Rücksichten scheren, Boni um Boni kassieren. „Wer kennt nicht im Bankbereich (vor allem hier, aber nicht nur hier, A.d.V.) die Erfolgreichen, die gegen Regeln verstoßen und von Vorgesetzten nicht gesenkt werden, weil sie ‚Geld machen?‘“ (Roth 2004).

Organisatorisch gesehen bedeutet Integrity, wie erwähnt, die *Öffnung* der Organisation für ethische Einsichten, Compliance hingegen die *Schließung* der Organisation für ethisch verfehlte Handlungsoptionen. Doch wie ist die Schließung auszugestalten? Praktische die gesamte Complianceliteratur und wohl auch die Praxis der Compliance hat hierbei nur *negative Sanktionen* im Blick.<sup>12</sup> Dies führt, so die hier vertretene These, zu einer verfehlten Compliance. Das Opportunismusproblem, das im Grunde ein unternehmensinternes, mitarbeiterbezogenes Zumutbarkeitsproblem ist, kann so nicht wirklich entschärft werden; möglicherweise wird es sogar verschärft. Unverkürzte Compliance schließt die Thematisierung und Gestaltung der bestehenden Anreizstrukturen zwingend ein, so die hier vertretene These.

---

<sup>11</sup> Wieland/Fürst sprechen allerdings vom Problem der „Risikoüberwälzung auf die Mitarbeiter“. Wir kommen auf den Unterschied in Fußnote 27 zurück.

<sup>12</sup> Über die „Informierung“ der Mitarbeiter hinaus besteht PricewaterhouseCoopers (2004: 15) zu Folge die Aufgabe der Compliance letztlich allein in der „Überwachung der Einhaltung sämtlicher relevanter Bestimmungen.“ „Verstöße“ werden von der Compliance Abteilung aufgedeckt und rapportiert; das Aussprechen von „Sanktionen“ ist der Geschäftsleitung vorbehalten. Neben den bislang genannten Gründen ist es wohl der der Compliance grundsätzlich zugeschriebene Bestrafungs- und Kontrollcharakter („the prevention of unlawful conduct, primarily by increasing surveillance and control and by imposing penalties for wrongdoers“), der Paine (1994: 109) zur Ablehnung des (angeblichen) „compliance approach“ führt bzw. dazu, der Complianceseite eher wenig Gewicht beizumessen.

#### 4. Compliance at its worst – das Beispiel der Credit Suisse First Boston<sup>13</sup>

Um diese These zu erhärten ist ein Blick auf die Credit Suisse (CS) und insbesondere auf ihre Investmenbanktochter, die Credit Suisse First Boston (CSFB), auch heute noch lehrreich. Die Investmentdivision der Credit Suisse (der Namenszusatz „First Boston“ wurde im Jahre 2006 aufgegeben) war einer der Hauptakteure der so genannten New Economy, bevor diese bislang vorletzte Spekulationsblase, die „Dotcom-Blase“, im März 2000 zerplatzte. Diese Zeit war (wie wir heute wissen: ebenso wie die Immobilienblasenzeit vor 2007) geprägt von „irrational exuberance“ (Alan Greenspan); euphorischen Analysen wider besseres Wissen im Dienste bevorzugter Kunden;<sup>14</sup> der fehlenden Trennung („Chinese Walls“) zwischen Investmentbanking und Research (Thielemann/Ulrich 2003: 56 ff.); der privilegierten Zuteilung von Aktien bei NPOs gegen indirekte Bezahlung (sog. „Tie-ins“) mit der Auflage des „snippings“, um den Kurs weiter in die Höhe zu treiben (Thielemann/Ulrich 2003: 63 ff.); frisierten Bilanzen mit Unterstützung von Finanzhäusern (Thielemann/Ulrich 2003: 60 ff.); exorbitanten Bonuszahlungen,<sup>15</sup> die einige Mitarbeiter zu „Gehaltsmillionären“ machte (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001a); Millionen- ja teilweise Milliardenvergütungen an CEOs, Aufsichtsräte oder sonstige Insider über Optionen, von deren Einlösung die verduzte Aktionärschaft erst nach dem Börsenniedergang erfuhr (Gimein 2002). – Lehrreich ist der gut dokumentierte Fall der CSFB auch heute noch, da sich an ihm ein Muster schlechtmöglicher Compliance sozusagen modellhaft aufzeigen lässt, von dem sich zumindest Momente auch in der Folgezeit noch feststellen lassen, sei es weil die Akteure die Zusammenhänge nicht oder nur allzu gut verstanden haben.

Offenbar wollte die Credit Suisse Group unter der Leitung von CEO und Präsident Lukas Mühleman am sich abzeichnenden Wachstum im Investmentbanking partizipieren. Zwischen 1996 und 2001 wuchs der Mitarbeiterbestand von 5000 auf 28000, wodurch es der Bank gelang, zu den „besten“ Zeiten zehn Prozent der IPOs (Initial Public Offerings) durchzuführen (Moskowitz 2001). Dazu wurden sogenannte „Star-Banker“ wie Frank Quattrone für hohe Summen von bestehenden Investmenthäusern abgeworben und zu noch höheren Summen angestellt.<sup>16</sup> Frank Quattrone allein, dessen „Tech Group“ die meisten der hochlukrativen IPOs für Internetfirmen durchführte, standen 1999 500 Millionen Dollar an Boni zur Verfügung, die er an die 350 Mitarbeiter seiner Abteilung verteilen konnte – das macht 1,4 Millionen Dollar pro Mitarbeiter allein an variablen Vergütungen. Der unter anderem wegen Behinderung der Justiz in 11 Fällen angeklagte Banker, der jedoch alle Klagen abweisen konnte (Lattmann 2012), soll allein im Jahre 2000 100 Millionen Dollar eingestrichen haben (Fleischhauer/Pauly 2001). Zugleich liefen zwischen den Jahren 1998 und 2001 mindestens sechs Verfahren gegen CSFB wegen illegaler Geschäftspraktiken (Baker-Said 2001). In den Nachwehen des Booms zahlten die Investmentbanken wegen verschiedener Verletzungen von Börsenvorschriften (die im Wesentlichen auf die Schädigung von Kleinaktionären zugunsten von Insidern, Grossaktionären und eigenen Mitarbeitern hinausliefen) hunderte von Millionen Dollar an Strafzahlungen (Cash 2003).

Unter Gesichtspunkten der ethical Compliance (natürlich einschließlich der legal Compliance) bemerkenswert ist die Credit Suisse Group (einschließlich ihrer Invest-

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu auch Thielemann/Ulrich (2003: 128 ff.).

<sup>14</sup> So bezeichnete ein Analyst der Investmentbank Merrill-Lynch ein öffentlich als „strong buy“ empfohlenes Papier in internen Emails als „piece of crap“ (New Zealand Herald 2003).

<sup>15</sup> Im Jahre 2000 zahlte die Credit Suisse Group 44 Prozent der Vergütungen an ihre Mitarbeiter variabel aus (Sonntagszeitung 2001). Der Personalaufwand pro Mitarbeiter betrug bei der CSFB gemäß Geschäftsbericht 2001 540'000 Schweizer Franken.

<sup>16</sup> Zur Zeit des Dotcom-Börsenbooms wandte die CSFB 60 Prozent ihrer Einnahmen für Personalkosten auf – gegenüber dem Branchendurchschnitt bei den übrigen Investmenthäusern von „nur“ 50 Prozent (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001b).

menttochter, der CSFB) nicht nur in ihrer Eigenschaft als „Skandalbank“ (Cash 2001), sondern auch darin, dass sie in ihrem Code of Conduct das Primat der Ethik, wenn auch nicht ganz unzweideutig, ausdrücklich anerkennt bzw. anzuerkennen scheint. Dort unterscheidet die Bank „ethische“ von „leistungsbezogenen Grundwerten“. Zu letzteren zählt sie unter anderem „Profitabilität“ und fügt sogleich an: „Die Einhaltung unserer ethischen Grundwerte stellen wir jedoch über die Gewinnerzielung“ (Credit Suisse Group 2003).

Abgesehen davon, dass mit der Formulierung „unsere ethischen Grundwerte“ Verpflichtungen tendenziell an Präferenzen angegliedert werden (wohl um den Grad der moralischen Verbindlichkeit und damit die Behaftbarkeit klein zu halten), handelt es sich doch um ein bemerkenswertes und, soweit ersichtlich, seltenes, wenn nicht, zumindest damals, gar einzigartiges Bekenntnis insbesondere für eine Großbank.<sup>17</sup> Dass dieses Bekenntnis im Handeln und Entscheiden jedenfalls der Führungsspitze durchaus präsent war (und nicht etwa toter Buchstabe ohne, allerdings fatale, Wirkung), machte Lukas Mühlemann in einem Interview deutlich. Angesprochen auf die diversen Konflikte mit dem Gesetz, in die die Bank beinahe regelmäßig gerate, antwortet Mühlemann: „Fehlbare Mitarbeiter finden sie in jeder Bank. Das lässt sich auch beim besten Kontroll und Compliance System nicht verhindern ... Jeder weiß, dass ein ethisch korrektes und auch moralisch gutes Verhalten das Kriterium Nummer eins ist.“ (Mühlemann, 2001)

Eine *systematische* Ursache für all diesen Verfehlungen kann es Mühlemann zufolge also gar nicht geben, da ja im Code of Conduct das Primat der (bzw. „unserer“) Ethik klipp und klar festgehalten sei. Fraglich ist allerdings, ob diese bloß *symbolische* Verbindlichkeit ausreicht, diesen Grundsatz (selbstverständlich: unverkürzt) im Denken und Handeln der Tausende zählenden CS- und CSFB-Mitarbeiter ebenso präsent zu halten, wie er offenbar im Top-Management fest verankert ist. Wahrscheinlicher ist nämlich, dass das Sinnen und Trachten der Mitarbeiter von einem anderen „Kriterium Nummer eins“ bestimmt war: der Jagd nach den Boni. Dies ist selbstverständlich nichts, was allein für die CSFB spezifisch war bzw. ist. Doch gegenüber anderen Investmentbanken zeichnete sich die CSFB durch eine weitere Besonderheit aus: Sie gewährte ihren Mitarbeitern, vor allem den Geschäftseinheiten und deren Leitern, denkbar große Handlungsspielräume – auf dass sie, angetrieben und getrieben vom Jagd auf Boni in Größenordnungen, die an ein durchschnittliches Lebenseinkommen heranreichen können, alles tun können, um den Erfolg zu steigern und der Bank Millionen und in der Summe Milliarden in die Kassen zu spülen. John Hennessy, zwischen 1989 und 1996 CEO der Credit Suisse First Boston, charakterisiert das Organisationsprinzip der Bank mit den Worten, es herrsche eine Art „kantonalen Denken“ vor (Baker-Said 2001). Den Leitern der einzelnen Geschäftseinheiten, so ein nicht genannter Analyst, sei es erlaubt, ihre Geschäftseinheiten „wie Leihensgüter zu führen“ (Baker-Said 2001). Und Frank Quattrone genoss, so Philip K. Ryan, Chief Financial Officer der Credit Suisse Group, „mehr Autonomie als jeder andere Gruppenleiter“. „Frank’s been a real home run for shareholders, [but] he doesn’t get paid unless he makes money.“ (zit. nach Baker-Said 2001)

Unter Gesichtspunkten der ethisch wohl- oder eben schlecht-fundierten Unternehmenssteuerung haben wir es hier mit einer besonderen und sehr weitgehenden Art der „Öffnung“ zu tun, die mit der oben skizzierten *ethischen* Öffnung allerdings wenig gemein hat, nämlich mit der Öffnung für alle gewinnträchtigen Aktivitäten – und der Schließung für ethische Einsichten und Bedenken. Letzteres nicht nur schon allein durch die Gier, die mit den Bonussystemen angefacht wurde,<sup>18</sup> sondern auch, weil

<sup>17</sup> Vgl. zur, möglicherweise allzu wohlwollenden, Auslegung etwa des „Verhaltens- und Ethikkodex“ von UBS (2012) im Sinne der Wahrung des Primats der Ethik Thielemann (2010a).

<sup>18</sup> Vgl. etwa die Charakterisierung von The Economist (2004): “To many outsiders, a top investment bank looks like a wonderful place to work. The pay is lavish and there are perks galore. Many insiders

Bedenken, etwa von Analysten darüber, dass die Unabhängigkeit der Analyse gefährdet sei, im Bonusregen offenbar förmlich erstickt wurden – und wohl auch erstickt werden sollten. „Happy Millennium! Please submit your revenue sheets if you want the highest bonus possible“, schrieb Frank Quattrone in einem Rundmail an die ihm unterstellten Mitarbeiter – Investmentbanker wie Analysten (Galvin 2002). „Lone rangers get dinged; team players are rewarded“, hatte man einem Finanzanalysten bei seiner Anstellung mitgeteilt (Galvin 2002). Und da er sich an diese Vorgabe, die darauf hinauslief, Gefälligkeitsanalysen zu verfassen, nicht halten wollte oder, als ein seinem professionellen Berufsethos verpflichteter Analyst, nicht halten konnte, musste er sehen, wie er zurückgestuft wurde und das Nachsehen hatte gegenüber seinen Kollegen.

Konfrontiert mit der Frage, ob die Mitarbeiter der CSFB nicht „Erfolgsboni erhalten, die einen Anreiz dazu geben, an die Grenzen der Regeln und manchmal sogar darüber hinaus zu gehen,“ antwortete Lukas Mühleemann (2001): „Jeder Mitarbeiter bei uns weiß, dass er mit drakonischen Maßnahmen rechnen muss, wenn er sich nicht korrekt verhält.“ Mühleemann verweist hiermit implizit erneut auf die „Regel Nummer eins“. Sie bedeutet konkret: Wenn die Bank unter Druck gerät, weil die Mitarbeiter, von Erfolgsboni getrieben oder besser: *angetrieben*, legale oder gesellschaftlich anerkannte (und anerkennungswürdige) „Regeln“ verletzen, und damit Bußen oder Reputationsverluste bei bestandwichtigen Stakeholdern (vor allem Kunden) drohen, dann werden die „fehlbaren“ Mitarbeiter kurzerhand entlassen, und zwar regelmäßig mit der Versicherung, dass es sich hierbei um „Einzelfälle“ von „rogue brokers“ handele.<sup>19</sup>

Offenbar bestand die *Funktion* der „Regel Nummer eins“, mit der der Vorrang der Ethik markiert werden sollte, aber letztlich nur suggeriert wurde, darin, das Unternehmen von aller ethischer Verantwortung systematisch zu *entlasten* und die Mitarbeiter demgegenüber mit dieser Verantwortung zu *belasten*. Man mag darin geradezu das Geschäftsmodell der CSFB erblicken – und eine Erklärung für ihr rasantes Wachstum. Denn die Strategie, den Mitarbeitern möglichst große Freiräume zu gewähren, die vermittels variabler Erfolgsbeteiligungen in die „richtige“, d.h. in die für die Bank (und die Mitarbeiter) profitablen Kanäle gelenkt wurden, hätte ohne die „Regel Nummer eins“ ein noch größeres *Risiko* in terms von Bussen und Reputationsverlusten dargestellt. Insofern lässt sich vielleicht sogar sagen, dass diese Strategie, die sich vermutlich ausgezahlt hat,<sup>20</sup> durch die – auf den ersten Blick begrüßenswerte – „Regel Nummer eins“, „unserer ethischen Grundwerten“ den Vorrang einzuräumen, erst *ermöglicht* wurde.

---

are not so sure. The hours are crippling, there is always someone with a bigger bonus than yours, and the infighting can be brutal.” – Der ausgestiegene Investmentbanker Geraint Anderson (2010) empfand den finanziellen Bonusregen als eine Art “Rauschmittel”, durch das “Banker und Broker zu immer riskanteren Geschäften getrieben” werden. Die anonym bleibende ehemalige Investmentbankerin Anne T. (2009) sah die Bankmitarbeiter, sich selbst eingeschlossen, „über die Bonuszahlungen angeheizt“. Ihr sei irgendwann bewusst geworden, „dass es ein Geschäft ist, in dem wirklich nur Geld als einziger Maßstab zählt. Es gibt eigentlich keine anderen Zielsetzungen, keine anderen Werte. Man hat jedes Jahr sein Ziel, so und so viel Geld zu verdienen. Das muss man irgendwie, egal wie umsetzen.“

<sup>19</sup> Zwei solcher Entlassenen empfanden sich dabei als „Sündenböcke“, da die ihnen zur Last gelegten Praktiken innerhalb der Bank Gang und Gebe gewesen seien (Smith/Pulliam 2002).

<sup>20</sup> Baker-Said (2001) jedenfalls ist dieser Ansicht: „If Credit Suisse’s history is any guide, those risks (gemeint sind die Regelverstöße, A.d.V.) may be worth it.“ Bedenkt man die Differenz zwischen den rund CHF 17 Milliarden, die die Credit Suisse (gemäss Geschäftsbericht) in der Boomzeit jährlich an Kommissionen eingenommen hat, zu den späteren rund CHF 11 Milliarden, die in etwa wieder dem Niveau vor dem New Economy Hype entsprechen, dann wird die Auffassung Baker-Saids – trotz Bussen im dreistelligen Millionenbereich – in der längerfristigen Betrachtung verständlich.

## 5. Compliance at its worst nach dem Platzen der Dotcom-Blase

Auch nach den turbulenten Jahren der New Economy und vermutlich sogar mehr noch in den noch turbulenten Jahren der „großen Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise“ (Peukert 2013), ebenso danach, scheinen sich einige Unternehmen dieses „Geschäftsmodells“ bedient zu haben. So hat die Deutsche Bank, die im Zuge des sog. Libor-Skandals Strafzahlungen in Höhe von 725 Mio € leisten musste, die fraglichen Manipulationen auf „Verhaltensweisen von einzelnen Mitarbeitern“ zurückgeführt, „die schwere Verstöße gegen Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank darstellen.“ (Deutsche Bank 2013) Daher hat sie eine Reihe von Mitarbeitern, die für die Ermittlung der Referenzzinssätze zuständig waren, als „rogue employees“ entlassen. Diese hätten unzulässiger Weise mit den Händlern, die aus den Referenzzinssatzmanipulationen geldwerte Vorteile generierten (für die Bank und für sich), kommuniziert.

Einige der gekündigten Mitarbeiter sahen sich als „Bauernopfer“ und klagten gegen die Kündigung vor dem Arbeitsgericht Frankfurt (Niejahr 2013). Dieses gab ihnen Recht, allerdings nicht, weil die Boni, die sie erhielten – im Jahre 2011 etwa im Umfang zwischen 180 Tausend und 2,7 Millionen Euro (Haman 2013) –, sie zu einem solchen Verhalten angeregt und ermuntert hätten (da dies offenbar kein Straftatbestand ist), sondern weil es zumindest in einem Fall eine „Personenidentität von Derivatehändlern und Ermittlern/Übermittlern“ gab, weshalb „für die klagenden Arbeitnehmer nicht erkennbar war, dass eine Hinnahme der Kommunikation durch die Deutsche Bank AG offensichtlich ausgeschlossen war“ (Arbeitsgericht Frankfurt, 2013), wie diese mit Verweis auf ihre „Werte und Überzeugungen“ behauptet. Wenn die Deutsche Bank (2013) tatsächlich „Integrität“ als einen „Kernwert“ der Organisation etablieren und „sicherzustellen“ möchte, „dass sich diese Art von Fehlverhalten nicht wiederholt“, dann müsste sie sich von der Anreizsteuerung im Kern verabschieden. Der Hinweis auf die „Integrität“ dient allerdings offenbar dem Gegenteil. Es ist kein Zufall, dass die Bank in etwa 1000 Rechtsstreitigkeiten mit einem Streitwert über 100'000 Euro verwickelt ist und dafür Rückstellungen in Höhe von 3,2 Milliarden Euro gebildet hat (Luttmer 2014).

Auch Manager verschiedener Stufen der UBS bedienten sich im Zuge des als „ehrigig“ bezeichneten Ausbaus des Geschäfts der Beratung und Verwaltung großer Vermögen, insbesondere wohlhabender US-Amerikaner, dieser Erfolgsstrategie von Fesselung und Entfesselung. Die Fesselung bestand in Länderreports des grenzüberschreitenden Private Bankings, die die Voraussetzungen der Legalität dieses Geschäfts (bzw. dessen „Rechtsrisiken“) festhielten und die im Falle der USA faktisch auf einen Verzicht hätten hinauslaufen müssen (Hässig 2010). Die Entfesselung bestand in der Etablierung von Anreizsystemen, die etwa den bezeichnenden Namen „TASTE for BUCKS“ [„Vorliebe für Kohle (Geld)“] trugen. Dabei stand „B“ für „Big Shift“, womit die Verlagerung von Vermögensverwaltungsmandaten hin zur UBS gemeint war, „S“ für „Strive for Growth“ (Hässig 2010). Diese Bonus-Systeme hatten offenbar den Sinn, die durch die Länderreports vermittelten legal Compliance-Vorgaben zu unterlaufen bzw. zu „pervertieren“ (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA 2009). Denn da dem Kriterium Neugeld („Net New Money“) das Hauptgewicht bei der Zuteilung der Boni beigemessen wurde, wurde damit nicht nur signalisiert, dass die Länderberichte nur etwas für das Schaufenster waren,<sup>21</sup> auch und vor allem konnten die Kundenberater am „Bonuspool“ faktisch nur partizipieren, wenn sie die Compliance-Vorgaben verletzen. Der Gipfel des Zynismus bestand darin, dass die Kundenberater nach der Rückkehr aus den USA schriftlich bestätigen mussten, dass sie die Bedingun-

<sup>21</sup> Dies wurde auch durch die an Geheimdienstmethoden erinnernde Präparierung der bankeigenen Notebooks der Kundenberater unterstrichen, die eine ausgeklügelte Form der Löschung von Kundendaten im Falle drohender Aufdeckung durch die Behörden vorsah (Hässig 2010).

gen dieses Länderpapiers erfüllt haben (Hässig 2010). Damit stempelten sie sich selbst vorgreifend zu „rouge employees“, was den Sinn hatte, die Verantwortung, soweit sie mit Nachteilen verbunden ist, vom Unternehmen und seinen Repräsentanten abzuwenden und auf die durch Boni zu Rechtsverletzungen verleiteten (bzw. „incentivierten“) Mitarbeiter abzuwälzen.<sup>22</sup> Diese Strategie gelang allerdings insofern nicht, als die Bank von den US-Behörden der „Konspiration zum Zwecke des Betrugs der Vereinigten Staaten von Amerika durch Behinderung der Steuerbehörde“ beschuldigt wurde und eine Geldstrafe in Höhe von 780 Millionen Dollar entrichten musste (Department of Justice 2009).

## 6. Ausblick: Ethical Compliance als unternehmensethische Herausforderung

Die Lehre, die aus den Fällen CSFB, Deutsche Bank und UBS für *die Organisation der Verantwortung* bzw. für die Beseitigung der „organisierten Unverantwortlichkeit“ (Ulrich Beck) zu ziehen ist, ist im Grundsatz einfach: Die moralische Verbindlichkeit, die der Integrity, ihrem eigenen wohlverstandenen Anspruch nach, zukommt, etwa in Form eines für sich betrachtet ethisch überzeugenden Code of Conduct, reicht nicht aus, um die Unternehmensorganisation auf ethische Vorgaben auszurichten. Und zwar systematisch nicht allein darum, weil die Mitarbeiter diese Vorgaben nicht einsehen und befolgen könnten oder wollten.<sup>23</sup> Dies mag hier und da der Fall sein.<sup>24</sup> Und dies ist der Fall, bei dem die Disincentives, die die Compliance-Diskussion und wohl auch -Praxis bislang weitgehend bestimmen,<sup>25</sup> ihren Platz haben. Neben *dieser* Art einer nicht bloß moralischen, sondern darüber hinaus (und selbstverständlich auf dieser basierenden) *sanktionsbewehrten* Verbindlichkeit in Form von Abreizen (im Grenzfall: die Entlassung) bedarf es überdies der Thematisierung und Gestaltung der *Anreize*, die in Form von Boni und variablen Vergütungen das Verhalten der Unternehmen im wachsenden Maße bestimmen. Diese Boni sind auf die Maximierung des Shareholder Value ausgerichtet und dienen somit der eigenen Idee nach den Interessen der Kapitaleigentümer (Thielemann 2013, Sinn 2009: 301 f.).<sup>26</sup> Unter Beibehaltung des gegenwärtigen Anreizregimes nötigt man die Mitarbeiter so gewollt oder ungewollt zu opportunistischem Verhalten und das heißt: man setzt die Schwellen der Zumutbarkeit integren Verhaltens zu hoch an, wenn die ethische Compliance allein auf Abreize abstellt und die übrigen, die positiven Sanktionen, die Incentives und Boni auf allein einen Wert ausgerichtet sind: die Profitabilität. Diese Art der Unternehmenssteuerung

---

<sup>22</sup> Vgl. auch Briegel (2009: 164) mit zahlreichen weiteren Quellen für diesen Zusammenhang.

<sup>23</sup> Wenn diese Vorgaben ethisch wohlfundiert sind, also ethischen *Einsichten* entsprechen, müssten die Mitarbeiter sie anerkennen und teilen können, weshalb die moderne Organisation, die aus mündigen Individuen besteht, ja auch nicht nur nach Aussen, sondern auch nach Innen diskursiv zu öffnen ist.

<sup>24</sup> Je mehr an den Business School Gier gelehrt wird, indem sie als „Rationalität“ verbrämt wird (affirmativ Döring 2010, kritisch Ghoshal 2005), desto eher bietet die unternehmenskulturelle und motivationale Dimension der Unternehmensorganisation freilich eine systematische Barriere gegen ihre ethisch verantwortliche Ausrichtung.

<sup>25</sup> Die UBS etwa spricht in ihrem „Verhaltens- und Ethikkodex“ von „strenge Disziplinarmaßnahmen“ bei „Verstößen gegen interne und externe Vorschriften“.

<sup>26</sup> Dies zeigt sich auch darin, dass der von der 2014 in Kraft getretenen Kapitaladäquanzrichtlinie (CRD IV) der EU dem Aktionariat gewährte Spielraum, den Anteil der variablen Vergütungen an der Gesamtvergütung von Geschäftsleitern und Mitarbeitern (vor allem Investmentbanker) über das Verhältnis von 1:1 auf 1:2 zu erhöhen, zumeist mit klarer Mehrheit ausgeschöpft wird. Der Vertreter eines institutionellen Investors begründete die Zustimmung im Falle der Deutschen Bank (Zustimmungsquote 91%) damit, dass „das Bekenntnis zum Investmentbanking prinzipiell die richtige Strategie“ sei, denn „hier lassen sich in guten Zeiten die höchsten Renditen erzielen. Im Investmentbanking müssen auch wettbewerbsfähige Gehälter gezahlt werden.“ dpa (2014).

verlangte von den Mitarbeitern ein heroisches Verhalten.<sup>27</sup> Daraus ergeben sich zwei Optionen, nämlich entweder eine Änderung der Zielkriterien der Anreizsteuerung (a) oder ihre Abschaffung, jedenfalls Zurückdrängung (b).

a) Die populäre Umorientierung der Anreizsteuerung auf den „langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg“ (Bundesfinanzministerium 2013) statt auf „kurzfristige Scheinerfolge“ (Leisinger 2009), die etwa in sog. „Deferred Contingent Capital Plans“ ihren Niederschlag findet, so dass sich Manager und Mitarbeiter noch etwas gedulden müssen, bis ihnen die Boni überwiesen werden (Gallarotti 2014), setzt voraus, dass der längerfristige Bestand eines Unternehmens *als einer Gewinnmaximierungsmaschine* mit dem ethisch verantwortungsvollen und legitimen Geschäftsgebaren identisch ist, was einem ökonomistischen Fehlschluss entspricht (Thielemann 2008: 238 ff.). Die Ausrichtung der Anreize auf den „langfristigen Erfolg des Finanzinstituts [bzw. Unternehmens] und dessen [finanzielle] Stabilität“ (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA 2010) löst lediglich den Konflikt zwischen den Einschätzungen von „patient investors“ einerseits, „hit-and-run“ Investoren andererseits bezüglich der langfristigen Erfolgsbilanz ihres Kapitaleinsatzes (Thielemann 2010b; 2009a: 170 ff.) sowie, im Falle der „Systemrelevanz“, den Konflikt zwischen letzteren und den Steuerzahlern.

Die Idee ‚moralischer Anreize‘ bestünde demgegenüber darin, die „Anreizsysteme im Unternehmen“ derart zu ändern, dass sich „moralisch gebotenes Handeln auch unter egoistischen Gesichtspunkten lohnt“ (Leisinger 2009; ders. 2004: 180). Insoweit es sich hierbei *nicht* bloß um eine Dimension des obigen Konflikts handelt, indem „unmoralische Aktivitäten“ mit „kurzsichtigen Scheinerfolgen“ gleichgesetzt werden, so dass die angeblich ‚moralischen Anreize‘ bloß solche sind, die die Erzielung der tatsächlich statt vermeintlich höchstmöglichen Rendite, die mit dem fraglichen Unternehmen zu erzielen ist, gewährleisten sollen, etwa um „ethische Risiken“ zu minimieren, worunter finanzielle Risiken durch Akzeptanzverluste bei bestandswichtigen Stakeholdern gemeint sind (Leisinger 2009), stellt sich allerdings die Frage: Warum der Umweg über Anreize? Offenbar wird dabei davon ausgegangen, dass der betriebliche Leistungserstellungsprozess ohnehin über Anreize gesteuert wird und werden soll, und zwar primär über Anreize, die der Rentabilität dienen. Diesen sollen ‚moralische Anreize‘ zur Seite gestellt werden, die „zusätzlich zu den betriebswirtschaftlichen und technischen Bewertungs- und Anreizkriterien Corporate Responsibility Elemente in die Leistungsbeurteilung“ einfließen lassen (ebd.). Dann allerdings besteht ein Konflikt zwischen den finanziellen Anreizen für ‚moralisches‘ Wohlverhalten einerseits, für dem Shareholder Value dienliche Zielerreichungsgrade andererseits, so dass das Dilemma, dem sich integre Mitarbeiter ausgesetzt sehen, bestenfalls gedämpft wird.

---

<sup>27</sup> Auch Josef Wieland und Michael Fürst (2003: 12 f.) erkennen dieses Problem sehr genau. Aber sie hängen es sozusagen falsch auf (und grenzen es damit unzulässig ein), indem sie es als Problem der „Risikoüberwälzung auf die Mitarbeiter“ deuten. (Hvh.d.V.) Die „moralisch dysfunktionalen Anreizstrukturen“, die sie etwa am Beispiel von General Electric erläutern, bei der unter Jack Welch, ähnlich wie bei der CSFB, zur „Regelverletzung“ ausdrücklich „ermuntert“ wurde und zugleich ‚zu weitgehende‘ Regelverletzungen bestraft wurden, seien letztlich als *ökonomisch* „dysfunktionale Anreizstrukturen“ zu begreifen, und zwar in einem doppelten Sinne: Zunächst unmittelbar wegen des Risikos von Reputationsverlusten oder auch von legalrechtlichen Sanktionen, wenn Mitarbeiter zu Regelverletzungen direkt oder indirekt angehalten werden. Mittelbar, da die Mitarbeiter dann, wenn sie wissen, dass sie Konflikte mit dem Legalrecht oder mit elementaren gesellschaftlichen Normen selbst ausbaden müssen, nicht bereit sein dürften, die „Höchstleistungen“ zu erbringen, die sie doch eigentlich erbringen sollen. Und so sprechen die Autoren dann auch von einem „moralischen bzw. ökonomischen Risiko“ (Hvh.d.V.). Doch abgesehen davon, dass hiermit bloß auf den Gegensatz zwischen kurzfristigem (vermeintlichem) und langfristigem (wahrem, weil durchsetzbarem) Geschäftserfolg abgestellt wird, wird das Problem, wenn auch bloß unter der Direktive „nachhaltiger Dauerrentabilität“ (Max Weber), zutreffend gefasst. Entsprechend votiert Wieland und sein Team dann auch dafür, organisatorische „Strukturen zu etablieren, die wertekonformes und vorbildliches Verhalten anerkennen oder fördern sowie werteverletzendes Handeln sanktionieren“ (dnwe).

Da alle finanziellen Anreize aus dem Finanzerfolg gespeist werden, ist auch klar, zu welcher Seite hin der Konflikt letztlich aufgelöst werden dürfte.

b) Gegen eine auch ‚moralische‘ Anreizsteuerung spricht allerdings grundlegender, dass die Unternehmen auf die „Integrität ihres Führungspersonals“ wie überhaupt ihrer Mitarbeiter, die doch durch neue „Anreizkriterien“ gerade gefördert werden soll, eigentlich verzichten könnten.<sup>28</sup> Karriere- und Bonus-„Egoismus“ (Leisinger 2009) wäre weiterhin erlaubt oder würde sogar weiter gefördert, nun auch noch unter ausdrücklich „ethischen“ Vorzeichen. Mehr noch, da Integrität bedeutet, das eigene Handeln von dessen Legitimierbarkeit abhängig zu machen, ist eine „incentivieren“ von Integrität, ihre Erzeugung durch extern gesetzte Kriterien zur Erreichung (vor allem geldwerter) Vorteile, ein begrifflicher Widerspruch in sich bzw. einfach nicht möglich. „Finanzielle Anreize unterlaufen das an der Sache orientierte Nutzenkalkül [besser: die Orientierung an der sachlichen guten beruflichen Aufgabenerfüllung, die jeden Professionall auszeichnet] und ersetzen es durch die Orientierung am fremd gesetzten Vorteil“, weshalb gilt: „Es gibt keine richtigen Anreize“ (Sprenger 2009). Die Anreizsteuerung selbst ist falsch. Die Anreizsteuerung korrumpiert, weil dann letztlich der Bonus zählt, nicht die Sache.<sup>29</sup> Und die ethische Sache ist die Meisterung „ethisch ambivalenten Situationen“ (Leisinger 2009), die nicht den Ausnahme-, sondern den Normalfall bilden. Ethische Fragen sind stets situationsbezogene Abwägungsfragen. Und für diese Abwägungen und Beurteilungen benötigen die Mitarbeiter Integrität und Handlungsspielräume. Die Anreizsteuerung würde jene unterlaufen und diese einengen.

„Der Integre soll nicht der Dumme sein.“ (Leisinger 2009) Den Mitarbeitern sollen keine unzumutbaren Nachteile dadurch erwachsen, dass sie ihren Beruf ethisch verantwortungsvoll ausüben. Dies kann allerdings nicht durch ein sozusagen ethisch gegengelagertes Anreizsystem erreicht werden, sondern nur durch eine deutliche Reduktion des Anteils variabler Vergütungen.<sup>30</sup> Die Compliance-, die Sanktionsseite der ethisch-integrierten Unternehmenssteuerung kann sich dann wieder auf die negativen Sanktionen beschränken, die lediglich den stillen Hintergrund bilden, auf den nur ausnahmsweise zurückgegriffen werden muss, ganz so, wie das in einem funktionierenden Rechtsstaat der Fall ist.

Damit ist freilich erst der Weg vorgezeichnet bzw. das Problem benannt, nicht schon gelöst. Denn eine Unternehmung, deren Mitarbeiter nicht mehr oder gar nicht erst *alles* daran setzen, dass die Gewinne *so hoch wie möglich ausfallen*, hat gegenüber einer Unternehmung, die genau dies tut, das Nachsehen und könnte gar vom Markt gefegt werden; und es ist äußerst fraglich, ob die bürgergesellschaftlichen Kräfte, die tatsächlich ein Stück weit zu einer „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) hinwirken, ausreichen, um zu gewährleisten, dass die verantwortungsbewusste Unternehmung, die in der ethisch-integrierten Ausrichtung der Unternehmensorganisation und der Geschäftsprozesse ihren Lackmустest zu bestehen hat, nicht die Dumme ist. Das grundlegende Problem der Zumutbarkeit integren Verhaltens nicht „unter den Bedingungen“ (Karl Homann), sondern *angesichts* des Wettbewerbs stellt sich im Unternehmen grundsätzlich ebenso wie zwischen den Unternehmen im globalen Wettbewerb.

---

<sup>28</sup> Vgl. zu der hier formulierten Kritik bereits Thielemann (2009b). Damit wird die in der ursprünglichen Fassung dieses Beitrages vertretene Position, die eine „Integration der ethischen Gesichtspunkte in die Unternehmensorganisation vermittels Anreizen“ vorsah, ausdrücklich revidiert. Beibehalten wird allerdings der Fokus auf variable Vergütungen als dem Kernproblem der ethischen Compliance.

<sup>29</sup> Vgl. zur grundsätzlichen Kritik an der Anreizsteuerung auch Frey/Osterloh (2005) und Mintzberg (2009).

<sup>30</sup> Dies schließt Belohnungen als Anerkennung für gute Leistungen keinesfalls aus, denn diese haben (definitionsgemäß) keinen Steuerungssinn und korrumpieren darum nicht. Belohnungen für ethisch verantwortungsvolles Handeln verbieten sich allerdings, da sich dieses von selbst verstehen sollte.

Darum haben Unternehmen, die es wirklich ernst meinen mit der Integrität der Unternehmensführung, alles Interesse daran, dass weltordnungspolitischen Initiativen wie etwa den Draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights, die von der UN-Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights lanciert wurden, um die in der „freiwilligen“ Initiative des Global Compact festgehaltenen Grundnormen auch legalrechtlich zu verankern,<sup>31</sup> tatsächlich zum Durchbruch verholfen wird. Bislang wurde die UN Draft Norms abgewehrt. Daraus ist entweder zu schließen, dass es den Unternehmen, die sich mit dem Beitritt zum Global Compact doch eigentlich zum Anspruch bekannt haben, ihren Erfolg von dessen Legitimierbarkeit und Verantwortbarkeit abhängig zu machen, an Ernsthaftigkeit mangelt, oder dass sie den an sich schlichten Zusammenhang nicht verstanden haben, den Henderson Global Investors wie folgt formuliert: „Seen in competitive context, a monitoring mechanism can help overcome the ‚free rider‘ problem, where many companies are reluctant to take action for fear that their competitors may not“ (Birchall 2003).

## Literaturverzeichnis

- Anderson, G.* (2010): „Ich fühle mich wie ein Sünder“ (Interview), Süddeutsche Zeitung, 17. Mai, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de).
- Anne T.* (2009): „Geld ist das Zentrum des Investmentbankings“ (Interview), Deutschlandfunk, 6. März, [www.deutschlandfunk.de](http://www.deutschlandfunk.de).
- Arbeitsgericht Frankfurt* (2013): Az. 9 Ca 1551/13 bis Az. 9 Ca 1554/13, Pressemitteilung vom 11. September, [www.arbg-frankfurt.justiz.hessen.de](http://www.arbg-frankfurt.justiz.hessen.de),
- Baker-Said, St.* (2001): Credit Suisse Tightens the Reins, in: Bloomberg Markets Magazine, Juli 2001, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com).
- Basel Committee on Banking Supervision* (2003): The compliance function in banks, [www.bis.org/publ/bcbs103.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf).
- Birchall, J.* (2003): UN Ethics Guidelines May Alarm Multinationals, in: Financial Times, 13. August 2003.
- Briegel, T.* (2009): Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme, Wiesbaden: Gabler.
- Bundesfinanzministerium* (2013): Basel III – ein Meilenstein im Bankenaufsichtsrecht, Monatsbericht 21. Oktober, [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de).
- Cash* (2001): Eine Geldmaschine für Privilegierte, 15. Juni 2001.
- Cash* (2003): „Anleger geschlachtet wie die Schafe“, 2. Mai 2003.
- Credit Suisse Group* (2002): Nachhaltigkeitsbericht 2001, Zürich.
- Credit Suisse Group* (2003): Code of Conduct, Zürich.
- Deloitte* (2009): Management von Reputationsrisiken Ein guter Ruf zählt immer, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
- Department of Justice* (2009): UBS Enters into Deferred Prosecution Agreement, 18. Februar, [www.justice.gov](http://www.justice.gov).
- Deutsche Bank* (2013): Pressemitteilung, 4. Dezember, [www.deutsche-bank.de](http://www.deutsche-bank.de).
- dnwe*: WerteManagementSystem. Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Leitfaden mit praktischen Beispielen, [www.dnwe.de/2/files/wms.pdf](http://www.dnwe.de/2/files/wms.pdf).

---

<sup>31</sup> Vgl. [www.business-humanrights.org/Categories/Principles](http://www.business-humanrights.org/Categories/Principles). – Diese Normen sind am Widerstand der Unternehmen gescheitert. An ihre Stelle traten die von John Ruggie entworfenen „UN Guiding principles on Business and Human Rights“, die allerdings keine global abgestimmte rechtsverbindliche Implementierung vorsehen und darum als ungenügend kritisiert werden. Vgl. Teitelbaum (2010, 2011).

- Döring, U. (2010): *BWL in der Krise – ist Günter Wöhles Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung noch zeitgemäß?*, [www.woche-portal.de/fileadmin/pdf/Doering\\_Bwl\\_in\\_der\\_Krise.pdf](http://www.woche-portal.de/fileadmin/pdf/Doering_Bwl_in_der_Krise.pdf).
- dpa (2014): *Deutsche Bank darf Boni erhöhen*, 22. Mai, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com).
- The Economist* (2004): *The sack for Mack – Management change at Credit Suisse*, 3 Juli 2004.
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2009): *Untersuchung der EBK des grenzüberschreitenden Geschäfts der UBS AG mit Privatkunden in den USA*, Bern, [www.finma.ch](http://www.finma.ch).
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2010): *Rundschreiben 2010/1. Vergütungssysteme*, 21. Oktober, [www.finma.ch](http://www.finma.ch).
- Fleischbauer, J./Pauly, Ch. (2001): *Die Abzocker der Wall Street*, in: *Der Spiegel*, 25. Juni 2001.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2001a): *Zahl der Gehaltsmillionäre halbiert sich*, 21 November 2001.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2001b): *CSFB macht Entlohnung stärker erfolgsabhängig*, 14 November 2001.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (2005): *Yes, managers should be paid like bureaucrats*, CESifo Working Paper 1379, Januar.
- Gallarotti, E. (2014): *Die Bonus-Früchte hängen zunehmend höher*, NZZ, 4. Dezember, <http://beta.nzz.ch>.
- Galvin, W.F. (2002): *Commonwealth of Massachusetts Office of the Secretary of the Commonwealth: Administrative Complaint. In the Matter of: Credit Suisse First Boston Corporation*, Boston, 21. Oktober 2002, [www.state.ma.us/sec](http://www.state.ma.us/sec)
- Ghoshal, S. (2005): *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 4, Nr. 1, 2005, 75-91.
- Gimein, M. (2002): *The Greedy Bunch. You Bought. They Sold*, in: *Fortune Magazine*, 2. September 2002, [www.fortune.com](http://www.fortune.com).
- Haman, F. (2013): *Urteile bieten tiefe Einblicke: Deutsche Bank muss geschassten Mitarbeitern über 400.000 Euro nachzahlen*, 8. November, <http://news.efinancialcareers.com>,
- Hässig, L. (2010): *Verschwörung gegen die USA*, in: *Das Magazin*, 03. April, <http://medienpreis-fuer-freischaffende.ch>.
- Hauelsen, G.K. (2000): *Unternehmensethik als Steuerungsproblem. Eine motivationstheoretische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Bankwirtschaft*, München: Hampp
- Kant, I. (1974): *Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Werkausgabe Bd. VII, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kartscher, P./Subr Brunner, Ch. (2006): *Compliance ist Chefsache*, in: *PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose*, November 2006, S. 4-8, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).
- Lattman, P (2012): *Judge Dismisses Dot-Com Lawsuit Against Quattrone*, *New York Times*, 17. Januar, <http://dealbook.nytimes.com>.
- Leisinger, K.M. (2004): *Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis*, in: *Ruh, H./Leisinger, K.M. (Hrsg.): Ethik im Management*, Zürich: Orell Füssli.
- Leisinger, K.M. (2009): *Der Gute darf nicht der Dumme sein. Zur Bedeutung von Anreizsystemen für das Management Development*, Expertenstatement, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 17. Dezember, [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de).
- Luttmer, N. (2014): *Deutsche Bank verwirrt Aktionäre*, *Frankfurter Rundschau*, 29. Juli, [www.fr-online.de](http://www.fr-online.de).
- Mintzberg, H. (2009): *No More Executive Bonuses!*, *Wall Street Journal*, 30. November, <http://online.wsj.com>.
- Moskowitz, E. (2001): *Why CSFB and not the others?*, in: *Red Herring*, 8. Mai 2001, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).
- Müblemann, L. (2001): *Image-Knick (Interview)*, in: *Facts*, 23. Mai 2001.
- New Zealand Herald*: *Wall Street titans sunk by greed*, 10. Mai 2003.
- Niejahr, E. (2013): *Bauernopfer für die Chefs?*, 12. Dezember, [www.zeit.de](http://www.zeit.de).
- Paine, L.S. (1994): *Managing for Organizational Integrity*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, Nr. 2, 106-117.
- Paine, L.S. (2003): *Value Shift*, New York: McGraw Hill.

- Peukert, H.* (2013): Die große Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise. Eine kritisch-heterodoxe Untersuchung, Marburg: Metropolis.
- PricewaterhouseCoopers* (2004): Compliance-Management bei Finanzinstituten. Aktuelle Trends, Zürich, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).
- Roth, M.* (2004): Der ethische Sinn von Compliance. Versuch einer Standortbestimmung, in: Neue Zürcher Zeitung, 17. August 2004.
- Rutishauser, A./Carpy, Y.* (2003): Der Fall von Starbanker Frank Quattrone, in: Sonntagszeitung, 9. Februar 2003.
- Sinn, H.-W.* (2009): Kasino-Kapitalismus, Berlin 2009.
- Smith, R./Pulliam, S.*: IPO 'Rogue' Battles to Clear His Name, in: Wall Street Journal, 17. September 2002.
- Sonntagszeitung* (2001): Unbehagen über Super-Boni der Banken wächst, 1 April 2001.
- Sprenger, R. K.* (2009): Es gibt keine richtigen Anreize, Neue Zürcher Zeitung, 10. Januar, S. 27.
- Stebr, N.* (2007): Die Moralisierung der Märkte, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Steinmann, H./Olbrich, Th.* (1998): Business Ethics in U.S.-Corporations. Results from an Interview Series, in: Ulrich, P./Wieland J. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 63-89.
- Teitelbaum, A.* (2010): A Dialogue with Ruggie?, TLWNSI Issue Brief, September, [www.jussemp.org](http://www.jussemp.org).
- Teitelbaum, A.* (2011): Observations on the Final Report of the Special Representative of the UN Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie, TLWNSI Issue Brief, Mai, [www.jussemp.org](http://www.jussemp.org).
- Telegraph* (2012): Google's tax avoidance is called 'capitalism', says chairman Eric Schmidt, 12. Dezember, [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk).
- Thielemann, U.* (2008): Ethik als Erfolgsfaktor? The Case against the business case und die Idee verdienter Reputation, in: Scherer, A.G./Patzner, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 231–255.
- Thielemann, U.* (2009a): System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt a.M.: Westend.
- Thielemann, U.* (2009b): Kommentar zum Expertenstatement von DNWE Experte Menschenrechte, Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Michael Leisinger: „Der Gute darf nicht der Dumme sein“, 19. Dezember, [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de).
- Thielemann, U.* (2010a): Die Banker sind im Sandwich zwischen Gierigen, Tagesanzeiger, 16. Januar, S. 13, [www.tagesanzeiger.ch](http://www.tagesanzeiger.ch).
- Thielemann, U.* (2010b): Anforderungen an Vergütungssystem von Instituten und Versicherungsunternehmen / Boni-Steuer für Finanzbranche einführen, Stellungnahme für den Finanzausschuss des Deutschen Bundestages, Öffentliche Anhörung am 9. Juni, [www.mem-wirtschaftsethik.de](http://www.mem-wirtschaftsethik.de).
- Thielemann, U.* (2013): Schweizer Volksabstimmung: Votum für oder gegen „Abzocker“?, [www.mem-wirtschaftsethik.de](http://www.mem-wirtschaftsethik.de), 9. März.
- Thielemann, U./Ulrich, P.* (2003): Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 33, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Thielemann, U./Ulrich, P.* (2009): Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- UBS* (2012): Verhaltens- und Ethikkodex, [www.ubs.com](http://www.ubs.com).
- Ulrich, P.* (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Ulrich, P./Lunau, Y./Weber, Th.* (1996): „Ethikmassnahmen“ in der Unternehmenspraxis – Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen – Ergebnisse einer Befragung, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen Nr. 73, St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik.
- Weise, P.* (1995): Moral: Die Handlungsbeschränkung für Deppen?, in: Seifert, E. K. / Priddat, B. P. (Hg.): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie. Zur moralischen, institutionellen und evolutorischen Dimension des Wirtschaftens, Marburg: Metropolis, 73-105.

*Wieland, J.* (1993): Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit, in: ders. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 7-31.

*Wieland, J./Fürst, M.* (2003): WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke, KLeM Working Paper Nr. 04/2003, opus.htwg-konstanz.de.