

# 04.15



# ZRFC

## Risk, Fraud & Compliance

10. Jahrgang  
August 2015  
Seiten 145 – 192

[www.ZRFCdigital.de](http://www.ZRFCdigital.de)

### Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

**Herausgeber:**

School of Governance, Risk & Compliance – Steinbeis-Hochschule Berlin

Institute Risk & Fraud Management – Steinbeis-Hochschule Berlin

**Herausgeberbeirat:**

*Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,*  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

*RA Dr. Karl-Heinz Belser,*  
Depré Rechtsanwalts AG

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

*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.

*RA Dr. Rainer Markfort,*  
Partner, Dentos Europe LLP

*RA Dr. Malte Passarge,*  
Partner, Passarge, Prudentino &  
Rhein PartGmbH

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

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

*RA Prof. Dr. Monika Roth,*  
Leiterin DAS Compliance Management,  
Hochschule Luzern

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

*Dr. Frank M. Weller,*  
Partner, KPMG AG

**Management**

Zum Hintergrund der Compliance-Welle  
[Knoll, 150]

Streitgespräch zum Thema  
Compliance und CMS  
[Aigner-Hof/Halfmeier/Hagen Hof,  
mit Beiträgen von  
Meuthen/Schenk/Wastl, 156]

The Business Case to  
Counter Corruption in India  
[Lair, 166]

**Prevention**

IDW PS 980  
[Withus, 170]

**Detection**

Compliance-Schulung  
für Unternehmenseinsteiger  
[Schneider, 178]

# Zum Hintergrund der Compliance-Welle

## Wissenschaftler und Aufsichtsräte als Spiegel einer gesellschaftlichen Entwicklung

Prof. Dr. Leonhard Knoll\*

*Der vorliegende Beitrag beleuchtet die Entstehung der heutigen Compliance-Kultur anhand der Entwicklungen in Wissenschaft und Corporate Governance, insbesondere bei Aufsichtsräten. Neben einem anekdotisch gefassten historischen Aufriss, werden dabei auch eine Liste mit wesentlichen Determinanten dieser durch die Externalisierung von Normen geprägten Entwicklung sowie eine Abschätzung der für die Zukunft zu erwartenden Verhältnisse präsentiert.*

### 1. Eine etwas andere Betrachtung

Ein anglofoner Begriff hat sich heute bei vielen ebenso tief wie negativ ins Bewusstsein eingegraben: Wenn in halbprivater Runde das Thema Compliance aufkommt, sinkt die Stimmung schnell im Modus der Fallbeschleunigung. Klagen, abschätzige Kommentare und eine wehmütige Reminiscenz an die gute alte Zeit, in der man die Dinge noch „unter Männern“, jedenfalls aber „unter sich“ geregelt hat, sind beinahe stete Begleiter dieses emotionalen Sinkflugs – es sei denn, die Corona besteht hauptsächlich aus Rechtsanwälten, denen aus den neuen Spielregeln eine bislang ungeahnte Bonanza von Betreuungs- und teilweise auch Prozesshonoraren erwachsen ist.

Dies liegt – und damit ist man praktisch schon beim Thema Hintergrund – daran, dass diese neuen Spielregeln in fast allen Lebensbereichen kodifiziert sind, zumeist zeitgeistkonform in anglofonen Begriffen wie Code of Best Practice, Code of Conduct oder Code of Ethics. Wenn das Ganze dann noch mittel- oder gar unmittelbar strafbewehrt bzw. anderweitig sanktio-



Prof. Dr. Leonhard Knoll

niert ist, bleibt für Ermessen unter Kollegen oder die Selbstreinigungskräfte eines Offizierskorps schlicht kein Raum mehr. Wir befinden uns, wie Michael Power von der London School of Economics weitblickend bereits in den 1990er-Jahren den Zielbahnhof des damals abgefahrenen Entwicklungszugs beschrieb, in der Audit Society.<sup>1</sup> Erschwert wird der mentale und noch mehr der emotionale Zugang zu diesem neuen Ordnungsregime durch die Geschwindigkeit des Wechsels: Letztlich ging die sog. gute alte Zeit in nicht

einmal zwei Jahrzehnten verloren, sodass trotz des Fehlens einer alles auslösenden Initialzündung wohl eher von einer Revolution als einer Evolution gesprochen werden muss.

Unabhängig davon, welchen Namen man dieser institutionellen Kulturrevolution geben will, bleibt sie an sich betrachtenswert. Dies soll im Folgenden nicht in der Form einer detaillierten Chronologie und alles umfassenden Ursachenanalyse geschehen, sondern indem das allgemeine Phänomen durch zwei Spiegel beleuchtet wird, die hierfür besonders geeignet erscheinen: Wissenschaftler und Aufsichtsräte wiesen von je her in Sachen externer Unangreifbarkeit eine besonders hervorgehobene Stellung auf, sodass ihnen durch den Paradigmenwechsel von intern auf extern definierte Normen entsprechend eine überdurchschnittliche Fallhöhe droht. Außerdem zeigen sich in beiden Bereichen anekdotische Befunde, die neben informativen auch amüsante Aspekte bieten.

### 2. Der Status quo ante

Am Beginn einer solchen „etwas anderen“ Betrachtung steht sinnvollerweise die Spiegelung des Status quo ante durch unsere beiden Personengruppen.

Bereits als ich in den 1980er-Jahren mein Diplomstudium absolvierte, wurde mir von den Altvordern versichert, dass das Leben an der Alma Mater nicht mehr das sei, was es einmal war. Sofern solche Sentenzen dann aus dem Mund eines Professors kamen, machte der Abgleich mit dem damaligen Status quo doch etwas stutzig. Wenn die Herren am Katheder über die gute alte Zeit sprachen, fragte ich mich schon, welches Elysium da vorgelegen hatte, konnten sie sich doch auch noch in den 1980er-Jahren fast alles erlauben – oder anders formuliert: Solange ein Ordinarius nicht nackt durch den Hörsaal lief, konnte ihm praktisch nichts passieren, und wenn er einer entsprechenden Neigung nachgegeben hätte, wäre dies wahrscheinlich zunächst als Happening interpretiert worden – wohlgerne nicht nur in Kunsthochschulen.

Der Soziologe Peter Weingart, ein langjähriger Kommentator der Externalisierung von Normen im Wissenschaftsbetrieb, charakterisierte das ehemals dominierende System der Hackordnung in Forschung und Lehre sehr prägnant dadurch, dass „... ‚old boys networks‘ schon mal ‚fünfe gerade sein‘ ließen und der jungen Laborantin oder dem aufmüpfigen Assistenten im

1 Power, M.: The Audit Society: Rituals of Verification, Oxford 1997.

\* Prof. Dr. Leonhard Knoll, Jahrgang 1963, ist freier Consultant und lehrt am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Würzburg. Seit rund zwei Jahrzehnten sind seine bevorzugten Arbeitsgebiete in Forschung, Lehre und Praxis: Personal- und Finanzwirtschaft (jeweils unter besonderer Beachtung steuerlicher Belange) sowie Unternehmenskontrolle und -bewertung, nicht zuletzt im Rahmen von aktienrechtlichen Spruchverfahren. Für diesen Beitrag verwendet Prof. Dr. Knoll eine modifizierte Fassung seiner Dinner Speech am Vorabend der Fachtagung Compliance 2015 in Berlin. Er dankt dem Verein zur Förderung der Aktionärsdemokratie e. V. (VFA) für die langjährige Unterstützung seiner Forschung im Bereich der Corporate Governance.

Fall einer Beschwerde gegen den Ordinarium nahelegten, eine neue Karriere einzuschlagen“.<sup>2</sup>

Noch bemerkenswerter ist sein zweiter Befund, der allein schon die Aufnahme von Wissenschaftlern als besonderen Spiegel der hier interessierenden Normentwicklung für die Compliance rechtfertigt:

„Die (akademische) Wissenschaft ist die einzige Professionsgruppe, die von der Gesellschaft finanziert wird und sich zugleich so gut wie ausschließlich selbst kontrolliert.“<sup>3</sup>

Wie sah es nun aber in der Welt der Wirtschaft aus? Als Spiegel der Verhältnisse soll hier, wie angekündigt, eine Personengruppe dienen, die für Regeleinhaltung im Allgemeinen und Corporate Governance im Besonderen schon immer prädestiniert erschien: Aufsichtsräte.

Dazu betrachte man unter dem avisierten Aspekt anekdotischen Amusements einen besonderen Kronzeugen für den Status quo ante: Hermann Josef Abs, nicht nur Begründer des meistzitierten Aphorismus in Sachen Aufsichtsräte („*Es ist leichter eine eingeseifte Sau am Schwanz festhalten als einen Aufsichtsrat zur Verantwortung zu ziehen*“), sondern auch der Mann, der bei der ersten Aktienrechtsreform nach dem Zweiten Weltkrieg den Stimulus für die Beschränkung auf zehn konzernfremde Aufsichtsratsmandate pro Person darstellte, weshalb die damalige Neuregelung als Lex Abs in die deutsche Wirtschaftsgeschichte einging.

Weniger bekannt, aber noch aussagekräftiger für die Binnenkultur des „old boys network“ in der Wirtschaft ist ein Briefwechsel von Abs, den wir der Aufarbeitung des 3. Reichs durch die Ermittlungen der Alliierten nach dem 2. Weltkrieg verdanken.<sup>4</sup> Den Ausgangspunkt der da-

maligen Kommunikation bildet eine noch eher unverdächtige Anfrage an Abs:<sup>5</sup>

„Ich möchte mich heute in einer sehr vertraulichen und delikaten Angelegenheit an Sie wenden. Es handelt sich um die finanzielle Lage des Herzogs Adolf Friedrich zu Mecklenburg. ... Er hat ... seit Jahren Reisen ins Ausland unternommen, um der deutschen Wirtschaft zu dienen und zu versuchen, die Atmosphäre des Auslands Deutschland gegenüber zu verbessern. Er leistet uns außerdem dauernd wertvolle Dienste ..., für die er keinerlei Entschädigung erhält. ... Es handelt sich nun darum, den Herzog, dessen Einkommen unter dem für seine Tätigkeit erforderlichen Existenzminimum liegt, auf eine Basis zu bringen, auf Grund deren er auch weiterhin seine Aufgaben erfüllen kann. Ich möchte bemerken, daß die Anregung, mich an die Bankwelt und die deutsche Wirtschaft zu wenden, nicht allein von mir ausgeht, sondern auch von anderen Stellen. ... Ich wollte Sie nun fragen, ob die Deutsche Bank nicht in der Lage wäre, dem Herzog bis auf weiteres eine monatliche Vergütung ... zu zahlen. ...“

Umso direkter kommt Abs in seiner Antwort auf das hier interessierende Thema Aufsichtsrat zurück:

„Ich habe diese Frage im Hause besprochen, und wir haben inzwischen den Herzog begrüßt, in den Aufsichtsrat der Deutschen Überseeischen Bank und der Exportkreditbank einzutreten. In letzterer hat er den Vorsitz übernommen. Die Annahme dieser Ämter gab uns Gelegenheit, uns nachträglich an den Kosten des Herzogs für die letzte Südamerika-Reise ... zu beteiligen. ... Ich hatte geglaubt, daß die Form der materiellen Unterstützung durch Wahl in den Aufsichtsrat uns nahestehender Gesellschaften für den Herzog als Empfänger die angenehmere sei. ... Die Vergütung für die vorgenannten Mandate erreicht noch nicht den ... vorgeschlagenen Jahresbetrag, und wir sind um die Auffüllung bedacht.“

Wer diese beschriebenermaßen anekdotische Evidenz aus der Zwischenkriegszeit als nicht repräsentativ für das beziehungsgetriebene Normengeflecht der jüngeren, gleichwohl nicht mehr der jüngsten Vergangenheit ansieht, sei gewarnt: Zahllose Befunde der Nachkriegspraxis bis hin zum Selbstzeugnis des Vorstandsvorsitzenden der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank und Maximalnutzer der Lex Abs, Eberhard Martini, aus den 1990er-Jahren, er habe sich „noch nie länger als einen Abend auf eine Aufsichtsratsitzung vorbereitet“,<sup>6</sup> lassen ein gerüttelt Maß an Skepsis geboten erscheinen, ob sich in den Jahrzehnten zwischen der Bestellung der Herzogs zu Mecklenburg als Aufsichtsratsvorsitzender der Exportkreditbank und dem Ende des zweiten Jahrtausends wesentliche Fortschritte zum Besseren ergeben hatten.<sup>7</sup> Gleiches gilt für den nahe liegenden Einwand,

2 Weingart, P.: Nun auch: Skandalisierung der Wissenschaft, in: *Gegenworte*, 29. Heft, Frühjahr 2013, abrufbar unter: <http://www.gegenworte.org/heft-29/gegenworteheft29.html> (Stand: 08.06.2015).

3 Weingart, P.: Ist das Wissenschafts-Ethos noch zu retten?, in: *Gegenworte*, 2. Heft, Herbst 1998, S. 13-17, hier S. 14.

4 Vgl. bereits Knoll, L.: Aufsichtsrat: Unde venis – ubi es – quo vadis?, in: Tschochohei, H./Zimmermann, St. (Hrsg.): *Governance und Marktdesign*, Frankfurt/M. 2009, S. 287-307, hier S. 293 f.

5 Die beiden folgenden Zitate entstammen O.M.G.U.S. (Militärregierung der Vereinigten Staaten für Deutschland, Finanzabteilung – Sektion für finanzielle Nachforschungen): Ermittlungen gegen die Deutsche Bank – 1946/1947 –, Nördlingen 1985, S. 386 f.

6 Zitiert nach Knoesel, J.: Die deutschen Aufsichtsräte – Verflechtungen und Versagen, in: VFA (Hrsg.): *Schriften zur Aktionärsdemokratie und Unternehmenskontrolle*, Würzburg 1995, S. 9-15, hier S. 9.

7 Vgl. wiederum Knoll, L.: Aufsichtsrat: Unde venis – ubi es – quo vadis?, in: Tschochohei, H./Zimmermann, St. (Hrsg.): *Governance und Marktdesign*, Frankfurt/M. 2009, S. 287-307, hier S. 297 ff., wo auch weitere Befunde zu diesem Thema dargestellt werden.

dass die skizzierten Befunde teutonischen Verhältnissen geschuldet seien, denn sie finden sich in leichten Abwandlungen nicht nur in den USA, sondern in der gesamten anglophonen Aktienwelt, die doch angeblich den Weltmarktführer in Sachen Compliance darstellt:

„The presence on the Enron board of the former British government minister Lord Wakeham provides a UK dimension, and raises the important issue of whether some non-executives are simply too busy to fulfil their roles properly. Enron was just one of 16 directorships held by the former energy secretary. Even though many of the others were relatively small companies, it is hard to see how anybody can wear so many hats successfully ...”<sup>8</sup>

Angesichts dieser globalen Realität der Corporate Governance dürften nur unbelehrbare Optimisten erwarten, dass interne Verhaltensnormen und Kontrollmechanismen geeignete Instrumente für die Verfolgung allgemein anerkannter Ziele im Umgang innerhalb und außerhalb einer Personengruppe darstellen. Entsprechend überrascht am Zusammenbruch des alten Systems allenfalls, dass es nicht nur für Aufsichtsräte und Wissenschaftler ungefähr zur gleichen Zeit Auflösungserscheinungen zeigte.

### 3. Anlässe und Gründe von Variationen einer monothematischen Kulturrevolution

Im deutschen Wissenschaftsbetrieb glaubte man noch bis in die Mitte der 1990er-Jahre, Verhaltenskodizes nach US-amerikanischem Muster entgegen zu können. Das änderte sich schlagartig, als 1997 ein Betrugsskandal zunächst die Verkündung eines Ehrenkodex für die Wissenschaft durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft heraufbeschwor, bevor dann 1999 die Einrichtung eines Ombudsmanns für die Wissenschaft erfolgte.<sup>9</sup>

Der durch die im letzten Kapitel beschriebenen Verhältnisse ohnehin wenig überraschende Einbruch wurde zudem durch eine weitere Entwicklung befeuert, die hier noch kurz erwähnt werden muss. Es geht um einen ans Eschatologische grenzenden Wahn der Evaluation – sei es hinsichtlich Personen oder Institutionen einschließlich wissenschaftlicher Zeitschriften. 2005 berichtete Sir Richard John Brook von seiner vormaligen Mitgliedschaft in

„einer Kommission, deren Funktion es war, eine Evaluation von einer Evaluation von Evaluationen von einer Selbstevaluation zu schreiben“.<sup>10</sup>

Was bei solchen Evaluationen letztlich herauskommt, ist sicher genauso hinterfragenswert wie die daraus resultierenden Anreize für die Zeit, in denen Professoren und andere Forscher weder selbst evaluieren noch von anderen evaluiert werden.

8 Cowe, R.: The Magic Circle, in: Accountancy, June 2002, S. 29-32, hier S. 31.

Im Anschluss an dieses Zitat werden weitere Beispiele für prominente Multi-aufsichtsräte und ihr unvermeidliches Aufeinandertreffen in ebenso prominenten Unternehmensgremien beschrieben.

9 Vgl. Weingart, P.: Nun auch: Skandalisierung der Wissenschaft, in: Gegenworte, 29. Heft, Frühjahr 2013, abrufbar unter <http://www.gegenworte.org/heft-29/gegenworteheft29.html> (Stand: 08.06.2015).

10 Brooke, R. J.: Neue Herausforderungen für die Hochschulen: Die europäischen Universitäten im Wettbewerb, in: Humboldt neu denken, Veröffentlichungen der Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Band 65, Düsseldorf 2005, S. 29-37, hier S. 34.

In die Öffentlichkeit gedrungen sind freilich weniger Fälle von Fehlverhalten durch professionelle Wissenschaftler als die Plagiatsaffären berühmter und heute nur noch ehemaliger Doctores im gleichfalls nur noch ehemaligen Ministeramt. Die damit einhergehende „Skandalisierung der Wissenschaft“<sup>11</sup> hat eine teilweise antiquierte, in jedem Fall aber fragmentierte Universitätslandschaft freigelegt, in der die Akteure oft nur noch zwischen verblässer Tradition und neuen freiwilligen oder obligatorischen Regelwerken hin und her taumelten. An die Stelle der Dunkelkammer von Doktorfabriken ist eine Plagiatsjägerindustrie getreten, deren selbst definierte Anforderungsstandards mitunter genauso absurd erscheinen wie die vormalige Blindheit so manchen Doktorvaters.

Bereits etwas älteren Datums ist die „Liste mit Skandalen, in denen Aufsichtsräte hierzulande hasardierendes bis kriminelles Verhalten oder nachhaltige Strategiefehler von Vorständen ignoriert oder toleriert haben. Daimler, Harpen, Hypo-Vereinsbank, Mannesmann, Metallgesellschaft und TUI sind nur einige der prominenten Gesellschaften, die in dieser Liste versagender Aufsichtsräte (zum Teil sogar mehrfach) vorkommen. Für die betroffenen Räte blieb dies alles weitgehend folgenlos – Abs und die eingeseifte Sau lassen grüßen!“<sup>12</sup> Um die Kulturrevolution endgültig einzuleiten, bedurfte es vielmehr eines gigantischen Knalls auf dem größten Kapitalmarkt der Welt: die Enron-Pleite kurz nach der Jahrtausendwende. Man kann von den Amerikanern nun halten, was man will, aber wenn sie aufräumen, dann richtig. Der Sarbanes-Oxley Act von 2002 schlug neue Pflöcke ein, deren Dimension nicht nur in den

11 Vgl. Weingart, P.: Nun auch: Skandalisierung der Wissenschaft, in: Gegenworte, 29. Heft, Frühjahr 2013, abrufbar unter <http://www.gegenworte.org/heft-29/gegenworteheft29.html> (Stand: 08.06.2015).

12 Knoll, L.: Aufsichtsrat: Unde venis – ubi es – quo vadis?, in: Tschochohei, H./Zimmermann, St. (Hrsg.): Governance und Marktdesign, Frankfurt/M. 2009, S. 287-307, hier S. 298. Die Aufarbeitung problematischer Governance-Strukturen in Deutschland verdankt viel Ekkehard Wenger; vgl. bspw. Wenger, E.: Die Organisation des Aufsichtsrats als Problem der politischen Ökonomie, in: Wirtschaftsdienst 1996, S. 175-180.



USA so manche Sorgenfalten bei Mandats-trägern verbreitete.

Mit dem Bankrott von Lehman und dem Ausbruch der Finanzkrise brachen dann endgültig alle Dämme und zumindest auf dem Kapitalmarkt werden Regulierungswellen seither nicht mehr sequentiell, sondern parallel betrieben, um nicht zu sagen „durchbeschleunigt“. Man lasse sich von diesen Anlässen in beiden beschriebenen Bereichen indessen nicht täuschen: Die Gründe für den Wandel nicht nur in ihnen liegen tiefer und haben sich über einen längere Zeitraum entwickelt:

- ▶ (1) Da ist zunächst einmal der Verlust homogener Strukturen. Die seit dem Zusammenbruch des Kommunismus akzellerte Globalisierung führt zwangsläufig Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft zusammen, ganz zu schweigen von der fast schon pseudo-religiösen Forderung nach Diversity in einschlägigen Gremien. Die mentale Konformität und der einheitliche Wertekanon (wenn es beides je gegeben hat) eines preußischen Offizierskorps oder der Fratres einer klösterlichen Kommunität taugen jedenfalls weder heute noch morgen als Vorbild für internalisierte Verhaltensnormen multikulturell besetzter Wissenschafts- oder Wirtschaftsorganisationen. Wenn nun aber intrinsische Anreize fehlen, muss Verhalten durch extern sanktionierte Regeln gesteuert werden.
- ▶ (2) Dies ist wegen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie auch leichter umzusetzen. Was früher von verschworenen Gemeinschaften relativ leicht unter der Decke zu halten war, wird heute oft rasch zum Output breit vernetzter Whistleblower in den Medien. Edward Snowden steht paradigmatisch für diese Situation, in der überwachende Institutionen wie sogar die NSA hinsichtlich der neuen technischen Möglichkeiten sowohl Täter als auch Opfer sind. Ökonomische und soziale Verlustpotenziale mögen hier für Wissenschaftler und Aufsichtsräte noch häufig zu erhöhten Hemmschwellen führen, doch die Ausnahmen von dieser Regel werden in Zukunft sicher nicht abnehmen

– nicht zuletzt wegen des gesellschaftlichen Wandels, der noch stärker im folgenden Punkt zu adressieren ist.

- ▶ (3) Die Ehrfurcht vor bestimmten Personengruppen und gesellschaftlichen Schichten bis zu einer Ausnahmestellung gegenüber der breiten Masse ist verblasst. Die „Substituierung von Vertrauen durch öffentliche Kontrolle“<sup>13</sup> ist in gewisser Weise das emotionale Bindeglied, das neben dem Wegfall homogener Ziele und dem Aufkommen neuer Kontrollmöglichkeiten den Bewusstseinswandel herbeigeführt hat, der dem Seinswandel vorausgehen musste.
- ▶ (4) Die Kodizes der jüngeren Vergangenheit werden – zumindest in der angelsächsischen Legislative – in hohem Maße durch die internationalen Wirtschaftskanzleien beeinflusst. Wer dies zur Kenntnis nimmt, wird sich nicht wundern, dass das Regelungsvolumen und der damit einhergehende rechtliche Beratungsbedarf so weit über das hinausgehen, was mit gesundem Menschenverstand nachvollziehbar ist. Compliance-Mandate bei Großkonzernen sind, wie eingangs erwähnt, mittlerweile eine Bonanza für Heerscharen spezialisierter Juristen, deren unbestrittener Sachverstand an anderer Stelle eingesetzt oft größeren volkswirtschaftlichen Nutzen stiften würde.

Sind wir nun in Anbetracht dessen der Externalisierung von Verhaltensnormen ausgesetzt oder wird die Compliance-Welle doch bald wieder abebben? Hierzu einige abschließende Bemerkungen.

#### 4. Ausblick: Gegenrevolution oder Arrangement mit dem einstweilen Unvermeidlichen?

Um es vorweg zu sagen: Ich glaube nicht an eine Gegenrevolution, die schon bald wieder zu internen Normgefügen mit einer Selbstreinigungskraft führen wird, deren Effizienz auch in der Vergangenheit ohnehin nur in Ausnahmefällen öffentlich beobachtbar war. Auch die größten Kritiker der neuen Zeit fügen sich überwiegend in das zumindest kurzfristig Unvermeidliche. Sie tun auch gut daran, denn welches Argument kann man mit wehenden Fahnen gegen eine externe Kontrolle extern definierter Verhaltensnormen anbringen, wenn es im Wesentlichen um die Konsequenzen dieses Verhaltens auf externe Betroffene geht?

Letztlich wohl nur die Effizienz, denn diese Kontrolle kostet Ressourcen und gegen Ende des letzten Kapitels wurde angedeutet, dass der Status quo möglicherweise deutlich vom gesamtwirtschaftlichen Optimum entfernt ist. Das vormals nur der internen Gruppen- oder gar der Selbstkontrolle ausgesetzte Individuum kann damit in eigener Sache aber kaum punkten und würde sich bei entsprechendem Vorbringen angesichts der ebenfalls oben skizzierten gar nicht so guten alten Zeit dem Vorwurf billiger Schutzbehauptungen aussetzen.

Hinzu kommt, dass die mit dem neuen Ordnungsregime verbundenen Lasten nicht zwangsläufig ohne Kompensation bleiben. Eher schlecht sieht es in dieser Hinsicht für die erste der beiden hier betrachteten Gruppen, die Wissenschaftler, aus. Die

<sup>13</sup> Vgl. Weingart, P.: Nun auch: Skandalisierung der Wissenschaft, in: *Gegenworte*, 29. Heft, Frühjahr 2013, abrufbar unter <http://www.gegenworte.org/heft-29/gegenworteheft29.html> (Stand: 08.06.2015).

für sie neu entstandene Bürokratie erhöht nicht die Besoldungsgruppe im Staatsdienst und die Forscher in der freien Wirtschaft werden trotz einschlägiger Hilfskräfte zumindest ein wenig ihrer Arbeitszeit ohne zusätzliche Prämien zweckentfremden müssen.

Demgegenüber dürfte sicher ein Teil der dramatischen Bezügesteigerung für Aufsichtsräte durch die externalisierungs- bzw. compliancebedingten Effekte verursacht sein. Zudem hat sich – vermutlich dank der Dienste der mehrfach erwähnten rechtlichen Berater – die Zahl der Aufsichtsräte, die bei wie auch immer spezifizierten Schief lagen des Unternehmens persönlich in Anspruch genommen wurden, nicht signifikant erhöht. Im Vorstandsbereich erscheinen die Verhältnisse angesichts einiger spektakulärer Regress- und Strafprozesse anders, doch sollte man bedenken, dass die Zahl entsprechender Verfahren bislang eher gering blieb<sup>14</sup> und die „Gefahrenprämie“ für operative Topmanager zumindest absolut noch stärker als bei Aufsichtsräten gestiegen ist. Die „Compliance-Zeche“ zah-

len am Ende also andere – wenn keine Überwälzung gelingt im Zweifel immer die Aktionäre.

Summa summarum hält sich also der Leidensdruck bei genauerer Betrachtung zumindest für etliche der Betroffenen in Grenzen. Das eingangs beschriebene Lamentieren ist folglich zu relativieren. Daraus einen Persilschein für noch mehr Bürokratie zu machen, wäre freilich der falsche Weg: Externe Normen und der mit ihnen verbundene Aufwand finden ihre Existenzberechtigung in der Realität stets darin, das geringste Übel zu sein. Compliance moderner Prägung darf hier keine Ausnahme sein.

## 5. Fazit

Der Weg zur modernen Compliance ist im Wesentlichen über eine Externalisierung von Normen zu verstehen, die nicht nur in der Wirtschaft zu beobachten ist. Neben Problemen interner Anreiz-/Sanktionsmechanismen in der Vergangenheit sind für sie insbesondere die folgenden Veränderungen verantwortlich:

- ▶ Durch die Globalisierung geht der für eine Selbstreferenz nötige Wertekanon zusehends verloren, so dass extern sanktionierte Regeln dessen Motivationswirkung übernehmen müssen.
- ▶ Diese Regeln sind angesichts der heutigen technologischen Möglichkeiten leichter umzusetzen.
- ▶ Abweichungen von vormalig herausgehobenen Personengruppen werden gesellschaftlich nicht mehr toleriert.
- ▶ In die Legislative eingebundene Großkanzleien erhöhen das ohnehin gegebene Momentum der Normentwicklung.

Obwohl gerade aus dem letztgenannten Aspekt heraus nicht jede aktuelle Compliance-Regel gesellschaftlich optimal erscheint, fällt eine Fundamentalopposition gegenüber dieser neuen Realität nicht leicht und eine schnelle Rückkehr zum Status quo ante dürfte ausbleiben. Selbst ein an manchen Stellen gebotenes Downsizing von Regelwerken erscheint kurzfristig nur schwer durchsetzbar. Wer darunter am meisten leidet, ist indessen angesichts unterschiedlicher Kompensationsverhältnisse nicht in allen Bereichen einheitlich zu beurteilen.

<sup>14</sup> Dies gilt auch angesichts der Interessenkonstellation institutioneller Investoren; vgl. jüngst Redeke, J.: Institutionelle Investoren und Organhaftung, in: AG 2015, S. 253-261, hier S. 260 f.