

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

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

**ULRICH THIELEMANN \*\***

### ***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 First Boston, the necessity for establishing an unbiased concept of compliance is elaborated, which includes not only penalties, but also rewards. This concept is the prerequisite for directing the organisation towards ethically sound behaviour.*

*Keywords:* *Compliance, Integrity, Ethics in banking, and Governance*

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

Seit Lynn Sharp Paines 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

\* Beitrag eingereicht am 16.12.2004; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 26.05.2005.

\*\* Dr. Ulrich Thielemann, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Guisanstr. 11, CH-9000 St. Gallen, ++41-(0)71-224 26 42; Fax.: ++41-(0)71-224 28 81, E-Mail: ulrich.thielemann@unisg.ch, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Praktische Philosophie, Wettbewerbstheorie und -ethik.

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

und der Zusammenhang von Compliance und Integrity selbst genuin ethischen Überlegungen – insbesondere der Zumutbarkeit. 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.

Paines 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 Paines 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.

Verkürzt sind diese Programme nach Paine nicht nur, weil sie legalistisch ausgerichtet sind (106, 109f).<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 Definitonsmacht zu.<sup>4</sup> Wohl aber liegt es an ihm, die *moralische Verbindlichkeit* bestimmter

2 Genaugenommen sind sie instrumentalistisch ausgerichtet (vgl. Abschnitt 3), denn Legalismus ist ja die *moralische* Auffassung, Legitimität werde durch Legalität definiert. Diese aber dürfte kaum je im Management anzutreffen sein.

3 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“

4 Nicht zu Unrecht kritisieren Steinmann/Olbrich (1998: 69f) den tendenziell monologischen Charakter des Konzepts Paines, 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

Grundsätze zumindest zu bekräftigen und so zu einem Klima beizutragen, „that supports ethically sound behavior“ (111). Es bedarf der „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 und ihrer Mitglieder, ihrer leitenden Werte und Denkmuster vorzudringen“. Angenommen wird dabei, dass das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter „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 Information 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, 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 Gegen teil eine „Kultur, die ethischen Fragen“ *als solchen* „gleichgültig gegenübersteht“ (109). Die Mitarbeiter tun, was sie tun müssen, ansonsten würden sie bestraft. Aber sie tun dies nicht aus innerer Überzeugung.

## 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>5</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

---

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: 125f.).

<sup>5</sup> Nach Steinmann/Olbrich (1998: 69) handelt es sich um „zwei Typen ethischen Managements, die sich (analytisch gesehen) wechselseitig ausschließen.“ Auch Haueisen (2000: 45) spricht von „zwei verschiedenen Strategien zur Implementation einer Unternehmensethik“.

*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?

### 3. 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 fragt: Was ist „relevant“? Der einem Compliance-Ansatz zugeschriebene Legalismus ist ja, *dem unterstellten Sinn nach*, nur ein (besonders auffälliges) Beispiel einer bestimmten Maßgabe von „Relevanz“: Eine Unternehmung, die durch die Handlungswisen ihrer Mitarbeiter – und niemand außer Mitarbeitern handelt im Namen der Unternehmung – mit dem geltenden Legalrecht in Konflikt gerät, hat Gewinneinbussen zu gewärtigen. Der Verzicht auf legal Compliance ist also *riskant*. Aber auch die Missachtung anderer ‚Vorschriften‘ oder ‚Vorgaben‘ kann im gleichen Sinne riskant sein – insbesondere die Missachtung bestimmter gesellschaftlich anerkannter Normen, was zum Verlust von Stakeholder-Support führen kann (Thielemann 2004a: 6f.). 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?<sup>6</sup>

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

---

<sup>6</sup> Im Prinzip kommen ja drei Gegenstände bzw. Bereiche von Compliance in Frage: Compliance kann sich erstens auf das sanktionsbewehrte Legalrecht (legal compliance), zweitens auf gesellschaftlich breit anerkannte Normen (societal compliance) und drittens auf ethisch anerkennungswürdige Normen (ethical compliance) erstrecken.

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“ birgt (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 aufzubringen, das eigene Handeln (ggf.: Erfolgsstreben) von seiner Legitimierbarkeit (nicht: Akzeptanz) abhängig zu machen*. Integrität heißt: Das logische Prinzip 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>7</sup>

Auch wenn Paine keinerlei Konflikte zwischen Legitimität und (langfristigem) Erfolg erblickt, so vertritt sie doch letztlich kein funktionalistisches bzw. instrumentelles Verständnis von Unternehmensethik (Thielemann/Ulrich 2003: 19ff.) – was bedeuten würde, dass die „Integrität“ von ihrer Erfolgsdienlichkeit abhängig gemacht würde. Vielmehr scheint sie das Verhältnis von Ethik und Gewinn im Sinne *verdienter Reputation* (Thielemann/Ulrich 2003: 38ff.; Thielemann 2004a: 6ff.; ders. 2004b: 21f.) zu deuten, wenn darin allerdings auch bei weitem zu harmonistisch. Es handelt sich eben um „unewartete“ (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 integrierter 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 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

<sup>7</sup> Paine (1994: 117) zitiert hier (nicht wörtlich) eine Unternehmung, Wetherill Associates, die ihrer Ansicht nach dem Integrity-Ansatz in vorbildlicher Weise folgt.

expliziten Druck subjektiv als Ausdruck ethisch begründeter Anliegen begreifen.<sup>8</sup> Im einen Fall bildet Ethik die Maßgabe und Eigeninteressen bilden den Gegenstand der Überlegungen. Im anderen Fall verhält es sich genau umgekehrt. Insoweit hiermit der (paradoxe) Geltungsanspruch legitimen Handels (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, vgl. Thielemann 2004b: 22) geschuldet, dass sie den „compliance approach to ethics“ nicht schärfer als ethisch verkürzt oder gar als ideologisch verfehlt zurückweist.<sup>9</sup> Die Frage ist allerdings, ob es sinnvoll ist, das Gegensatzpaar „Compliance“ und „Integrity“ für diese Unterscheidung (Ethik mit oder ohne Moral) zu reservieren.

#### 4. 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. Warum aber ist 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 2001: 457; Wieland/Fürst 2003: 12f.).<sup>10</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.

---

<sup>8</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>9</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“ folgt, womit gemeint ist: „taking moral considerations seriously in their own right“. Dann aber ergibt sich durchaus auch die „Möglichkeit von Konflikten zwischen moralischen und finanziellen Gesichtspunkten.“ Übers. d. V.

<sup>10</sup> Wieland/Fürst sprechen allerdings vom Problem der „Risikoüberwälzung auf die Mitarbeiter“. Wir kommen auf den Unterschied in Fußnote 20 zurück.

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“ (Ebd.: 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 und eigentlich bluewash- oder greenwash-awards verdienten (vgl. CorpWatch). Fraglich ist allerdings, ob der Mangel einer solchen *moralischen Verbindlichkeit*, wie Paine annimmt, die *einige* Ursache dafür ist, dass ethische Verfehlungen von Mitarbeitern in der Regel nicht etwa das Ergebnis einzelner „rogue employees“ (Paine 1994: 106) bzw. von „any one individual's moral failings“ (Ebd.: 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 Kollege, der sich nicht um solche Rücksichten schert, Boni um Boni kassiert. „Wer kennt nicht im Bankbereich (vor allem hier, aber nicht nur hier, A. d. V.) die Erfolgreichen, die gegen Regeln verstößen und von Vorgesetzten nicht gesenkelt 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? Praktisch die gesamte Complianceliteratur und wohl auch die Praxis der Compliance hat hierbei nur *negative Sanktionen* im Blick.<sup>11</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 Anreize bzw. Belohnungen für ethisch wohlfundiertes (aber eben nicht unbedingt rentables) Verhalten zwingend ein, so die hier vertretene These.

---

<sup>11</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 „compliance approach“ führt.

## 5. Compliance at its worst – das Beispiel der Credit Suisse First Boston<sup>12</sup>

Um diese These zu erläutern ist ein Blick auf die Credit Suisse und insbesondere auf ihre Investmenbanktochter, die Credit Suisse First Boston (CSFB), lehrreich. Die CSFB war einer der Hauptakteure zur Zeit der New Economy, die geprägt war von „irrational exuberance“ (Alan Greenspan); euphorischen Analysen wider besseres Wissen im Dienste bevorzugter Kunden;<sup>13</sup> fehlender Trennung („Chinese Walls“) zwischen Investmentbanking und Research (Thielemann/Ulrich 2003: 56ff.); der privilegierten Zuteilung von Aktien bei IPOs (Initial Public Offerings) gegen indirekte Bezahlung (sog. „Tie-ins“) mit der Auflage des „snippings“, um den Kurs weiter in die Höhe zu treiben (Thielemann/Ulrich 2003: 63ff.); frisierten Bilanzen mit Unterstützung von Finanzhäusern (Thielemann/Ulrich 2003: 60ff.); exorbitanten Bonuszahlungen,<sup>14</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 verdutzte Aktionärsschaf erst nach dem Börsenniedergang erfuhr (Gimein 2002).

Offenbar wollte die Credit Suisse Group unter der Leitung von CEO und Präsident Lukas Mühlemann am sich abzeichnenden Wachstum im Investmentbanking partizipieren. Zwischen 1996 und 2001 wuchs der Mitarbeiterbestand von 5.000 auf 28.000, wodurch es der Bank gelang, zu den besten Zeiten zehn Prozent der IPOs (Initial Public Offerings) durchzuführen (Moskowitz 2001). Dazu wurden so genannte „Star-Banker“ wie Frank Quattrone für hohe Summen bei bestehenden Investmenhäusern abgeworben und zu ebenfalls hohen Summen angestellt.<sup>15</sup> Frank Quattrone allein, dessen „Tech Group“ die meisten der hochlukrativen IPOs für Internet Firmen 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 variabler Vergütung. Der wegen Behinderung der Justiz mittlerweile verurteilte Banker selbst soll allein im Jahre 2.000 100 Millionen Dollar eingeschlagen 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).

---

12 Vgl. hierzu auch Thielemann/Ulrich (2003: 128ff.).

13 So bezeichnete ein Analyst der Investmentbank Merrill-Lynch ein öffentlich als „strong buy“ empfohlenes Papier in internen E-mails als „piece of crap“ (New Zealand Herald 2003).

14 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. Heute liegt er bei immer noch weit überdurchschnittlichen 410.000 Schweizer Franken.

15 Zur Zeit des Börsenbooms wandte die CSFB 60 Prozent ihrer Einnahmen für Personalkosten auf – gegenüber dem Branchendurchschnitt bei den übrigen Investmenhäusern von „nur“ 50 Prozent (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001b).

Unter Gesichtspunkten der ethical Compliance (natürlich einschließlich der legal Compliance) bemerkenswert ist die Credit Suisse Group (einschließlich ihrer Investmenttochter, der CSFB) nicht nur in ihrer Eigenschaft als „Skandalbank“ (Cash 2001), sondern auch darin, dass sie in ihrem Code of Conduct das Prinzip 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: Code of Conduct).

Abgesehen davon, dass mit der Formulierung „unsere ethischen Grundwerte“ Verpflichtungen tendenziell an Präferenzen angeglichen 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 gar einzigartiges Bekenntnis insbesondere für eine Großbank. Dass dieses Bekenntnis im Handeln und Entscheiden jedenfalls der Führungsspitze durchaus präsent (und nicht etwa toter Buchstabe ohne Wirkung) war, macht 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 diese Verfehlungen kann es Mühlemann zufolge also gar nicht geben, da ja im Code of Conduct das Prinzip 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 Tausendezählenden CS- und CSFB-Mitarbeiter ebenso präsent zu halten, wie er scheinbar 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, denkbare große Handlungsspielräume – auf dass sie, angetrieben und getrieben von der 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 „kantonales Denken“ vor (Baker-Said 2001). Den Leitern der einzelnen Geschäftseinheiten, so ein nicht genannter Analyst, sei es erlaubt, ihre Geschäftseinheiten „wie Lehensgüter zu führen“ (Ebd.). 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.“ (Ebd.)

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>16</sup> sondern auch, weil 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 Mühlemann (2001): „Jeder Mitarbeiter bei uns weiß, dass er mit drakonischen Maßnahmen rechnen muss, wenn er sich nicht korrekt verhält.“ Mühlemann 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>17</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 mittels variabler Erfolgsbeteiligungen in die „richtigen“, 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

<sup>16</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 are not so sure. The hours are crippling, there is always someone with a bigger bonus than yours, and the infighting can be brutal.”

<sup>17</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).

ausgezahlt hat,<sup>18</sup> durch die – auf den ersten Blick begrüßenswerte – „Regel Nummer eins“, „unserer ethischen Grundwerten“ den Vorrang einzuräumen, erst ermöglicht wurde.

## 6. Ausblick: Ethical Compliance als unternehmensexistische Herausforderung

Die Lehre, die aus dem Fall CSFB 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, reicht nicht aus, um die Unternehmensorganisation auf ethische Vorgaben auszurichten. Und zwar systematisch nicht darum, weil die Mitarbeiter diese Vorgaben nicht einsehen und befolgen könnten oder wollten.<sup>19</sup> Dies mag hier und da der Fall sein. Und dies ist der Fall, bei dem die Disincentives, die die Compliance-Diskussion und wohl auch -Praxis bislang weitgehend bestimmen, 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 Anreize bzw., da die Mitarbeiter ja als mündige Bürger – und nicht als Reiz-Reaktions-Automaten – anzuerkennen und zu achten sind: der Belohnungen für ein Mitarbeiterverhalten im Einklang und im Geiste ethisch wohlfundierter Geschäftsgrundsätze und einer gesellschaftsdienlichen Unternehmensmission. Ansonsten nötigt man die Mitarbeiter im Effekt 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 Incentives bzw. Belohnungen auf allein einen Wert ausgerichtet sind: die Profitabilität. Diese Art der Unternehmenssteuerung verlangt von den Mitarbeitern ein heroisches Verhalten.<sup>20</sup>

<sup>18</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 Geschäftsbereich) in der Boomzeit jährlich an Kommissionen eingenommen hat, zu den heutigen 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.

<sup>19</sup> Wenn diese Vorgaben ethisch wohlfundiert sind, also ethischen Einsichten entsprechen, müssen 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>20</sup> Auch Josef Wieland und Michael Fürst (2003: 12f.) 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 weitgehender“ 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 „Höchstleis-

Einer der, soweit ersichtlich, wenigen, die diese Zusammenhänge klar erkannt haben, ist Klaus Leisinger, Präsident und Geschäftsführer der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Leisinger ist einer der treibenden Kräfte bei dem Bemühen der Novartis, die Grundsätze des Global Compact, zu denen sich das Unternehmen von Anfang an bekannt hat, in der Unternehmensorganisation zu verankern. „Sollte das neue Corporate-Citizenship-Denken erfolgreich umgesetzt werden, mussten die neuen Richtlinien integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur und der Betriebsphilosophie werden. Konkret: Die Mitarbeitenden müssen weltweit auf allen Ebenen ernsthaft und nachhaltig informiert bzw. ausgebildet werden, konkrete Ziele müssen vereinbart und deren Einhaltung zum Bestandteil der firmeninternen Beurteilungs- und Belohnungssysteme gemacht werden“ (Leisinger 2004: 180, Hvh. d. V.). Auch wenn die bewusstseinsschärfenden Maßnahmen, mit denen die moralische Verbindlichkeit integren Verhaltens gefestigt werden sollen, unverzichtbar sind, so ist der letzte Punkt der hier entscheidende und innovative. Ohne die *Integration* der ethischen Gesichtspunkte in die Unternehmensorganisation vermittels Anreizen bzw. Belohnungen, durch die die Unternehmung überhaupt erst gesteuert und ausgerichtet wird, ist der „Interessenkonflikt zwischen den ‚normalen‘ Geschäftszielen und dem Einhalten der Corporate-Citizenship-Verpflichtungen“ (Ebd. 180) vorprogrammiert.

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 sind*, hat gegenüber einer Unternehmung, die genau dies tut – etwa durch das Modell CSFB – das Nachsehen und könnte gar vom Markt gefegt werden; und es ist äußerst fraglich, ob die bürgergesellschaftlichen Kräfte, die „Corporate Citizenship“, „Social Responsibility“ und „Nachhaltigkeit“ auf die Agenda der Unternehmen gesetzt haben, ausreichen, um dafür zu sorgen, dass die verantwortungsbewusste Unternehmung, die in der ethisch-integrierten Ausrichtung der Unternehmensorganisation und der Geschäftsprozesse ihren Lackmustest 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.

Darum haben Unternehmen, die es wirklich ernst meinen mit der Integrität der Unternehmensführung, 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

---

tungen“ 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 Dauer-Rentabilität“ (Max Weber), zutreffend gefasst. Entsprechend votiert Wieland und sein Team dann auch durchaus dafür, organisatorische „Strukturen zu etablieren, die wertekonformes und vorbildliches Verhalten anerkennen oder fördern sowie werteverletzendes Handeln sanktionieren“ (dnwe).

die in der „freiwilligen“ Initiative des Global Compact festgehaltenen Grundnormen auch legalrechtlich zu verankern, 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 schllichten 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

- Achampong, F. K./Zemedkun, W.* (1995): An Empirical and Ethical Analysis of Factors Motivating Managers' Merger Decisions, in: Journal of Business Ethics, Vol. 14/No. 10, 855-865.
- Baker-Said, St.* (2001): Credit Suisse Tightens the Reins, in: Bloomberg Markets Magazine, Juli 2001, www.bloomberg.com.
- Basel Committee on Banking Supervision* (2003): The Compliance Function in Banks, www.bis.org/publ/bcbs103.pdf.
- Birchall, J.* (2003): UN Ethics Guidelines May Alarm Multinationals, in: Financial Times, 13. August 2003.
- Boatright, J. R.* (1992): Conflict of Interest: An Agency Analysis, in: Bowie, N. E./Freeman, R. E. (Eds.): Ethics and Agency Theory: An Introduction, New York: Oxford University Press, 187-203.
- Cash* (2001): Eine Geldmaschine für Privilegierte, 15. Juni 2001.
- Cash* (2003): Anleger geschlachtet wie die Schafe, 2. Mai 2003.
- CorpWatch* (2005): Greenwash Awards, www.corpwatch.org/article.php?list=type&type=102.
- Credit Suisse Group* (2002): Nachhaltigkeitsbericht 2001, Zürich.
- Credit Suisse Group* (2003): Code of Conduct, www.credit-suisse.com.
- Deutsche Bank Research* (2004): Aktuelle Themen, Nr. 292, 17 März 2004, www.dbresearch.de/-PROD/DBR\_INTERNET\_DE-PROD/PROD0000000000075776.pdd.
- dnwe* (2005): WerteManagementSystem. Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Leitfaden mit praktischen Beispielen, www.dnwe.de/2/files/-wms.pdf.
- 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.
- Gahlin, W. F.* (2002): Commonwealth of Massachusetts Office of the Secretary of the Common-wealth: Administrative Complaint. In the Matter of: Credit Suisse First Boston Corporation, Boston, 21. Oktober 2002, www.state.ma.us/sec.
- Gimein, M.* (2002): The Greedy Bunch. You Bought. They Sold, in: Fortune Magazine, 2. September 2002, www.fortune.com.

- Harutyunyan, S.* (2002): Pediatrics and Infant Nutrition in Armenia, in: The Armenian Online Weekly, April/Mai 2002, [www.hairenik.com/armenianweekly/april\\_may\\_2002/society002.html](http://www.hairenik.com/armenianweekly/april_may_2002/society002.html).
- Hauisen, 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.
- Leisinger, K. M.* (2003): Whistleblowing und Corporate Reputation Management, München/Mering: Hampp.
- 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.
- Moskowitz, E.* (2001): Why CSFB and not the others?, in: Red Herring, 8. Mai 2001, [www.redherring.com](http://www.redherring.com).
- Mühlemann, L.* (2001): Image-Knick (Interview), in: Facts, 23. Mai 2001.
- New Zealand Herald* (2003): Wall Street titans sunk by greed, 10. Mai 2003.
- Nussbaum, M.* (2003): Frauen und Arbeit – Der Fähigkeitenansatz, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 4/Heft 1, 8-31.
- Paine, L. S.* (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Vol. 72/No. 2, 106-117.
- Paine, L. S.* (2003): Value Shift, New York: McGraw Hill.
- PricewaterhouseCoopers* (2004): Compliance-Management bei Finanzinstituten. Aktuelle Trends, Zürich, [www.pwc.com/ch/ger/ins-sol/publ/bank/compliance-mgmt.html](http://www.pwc.com/ch/ger/ins-sol/publ/bank/compliance-mgmt.html).
- Public Citizen* (2003): The Other Drug War 2003, Washington, [www.citizen.org/documents/Other\\_Drug\\_War2003.pdf](http://www.citizen.org/documents/Other_Drug_War2003.pdf).
- Putnam, H.* (1995): Philosophy and our Mental Life, in: Moser, P. K./Trout, J. D. (Hrsg.): Contemporary Materialism. A Reader, London/New York: Routledge, 122-149.
- Redman, D. A.* (1993): Economics and the Philosophy of Science, New York/Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Smith, R./Pulliam, S.* (2002): 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.
- 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. Galer Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 63-89.
- The Economist* (2004): The Sack for Mack – Management Change at Credit Suisse, 3 Juli 2004.
- Thielemann, U.* (2004a): Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation, CCRS Occasional Paper Series, Nr. 05/04, Onlinepublikation, Zürich 2004, [www.ccrs.unizh.ch/publications](http://www.ccrs.unizh.ch/publications).
- Thielemann, U.* (2004b): Wie verdient man sich Reputation und was trägt sie ein?, in: Gesellschaft für ethische Fragen (Hrsg.), Arbeitsblatt 2004, Nr. 45, 16-22.

- Thielemann, U.* (2004c): Freiheit unter den Bedingungen des Marktes. Oder doch gegenüber der Marktlogik? Vom verfehlten Umgang mit Sachzwängen, in: Schmidinger, H. (Hrsg.): Autonomie – Personalität – Verantwortung. Der Mensch – ein freies Wesen?, Darmstadt 2005 (im Erscheinen).
- Thielemann, U./Ulrich, P.* (2003): Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 33, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Ulrich, P.* (2001): 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. (Hrsg.): 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, KIeM Working Paper Nr. 04/2003, [www.ub.uni-konstanz.de/opus-fhkn/volltexte/2003/12/pdf/KIeM\\_Working\\_Paper\\_04\\_2003.pdf](http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-fhkn/volltexte/2003/12/pdf/KIeM_Working_Paper_04_2003.pdf).