



# Compliance, Governance –

Das neue Goldene Kalb

**Von Prof. Thomas Bauer**

Präsident des Hauptverbandes  
der Deutschen Bauindustrie e. V.

Vizepräsident des Bundesverbandes  
der Deutschen Industrie e. V.



## Compliance, Governance – Das neue Goldene Kalb

Prof. Thomas Bauer,  
Präsident des Hauptverbandes  
der Deutschen Bauindustrie e. V.

Vizepräsident des Bundesverbandes  
der Deutschen Industrie e. V.

Das Goldene Kalb, ein Götzenbild aus dem Alten Testament, versinnbildlichte schon seit Jahrtausenden die blinde Verehrung eines Lebens, das nach Reichtum und Macht strebt. Irgendwie scheint das der Mensch, der Unternehmer, der Wirtschaftswissenschaftler zu brauchen. Im Alten Testament war es ein goldenes Kalb, das gegossen wurde, das für diesen Tanz erhalten musste, heute sind es Begriffe, die diese Ekstase auslösen. Nur Begriffe ermöglichen es, dass sich neue „Götzenbilder“ weltweit ausbreiten – ein Gegenstand wäre dazu nicht in der Lage, ist er doch an einen bestimmten Platz gebunden.

Man könnte derartige Begriffe, die die Wirtschaftswelt in Verzückung bringen, viele aufführen, hier sollen nur die Begriffe benannt werden, die die letzten etwa 20 Jahre am deutlichsten geprägt haben. 1986 entwickelten Alfred Rappaport und Joel Stern den Shareholder-Value-Ansatz. Es war ein ausgezeichnete betriebswirtschaftlicher Denkansatz, um die wirtschaftlichen Geschehnisse innerhalb eines Unternehmens an einem

gemeinsamen Ziel zu messen, nämlich den Wert für den Anteilseigner zu mehren.

Wie häufig in der Gesellschaft, sind Begriffe an sich gut. Sie werden erst durch gesellschaftliche Zusammenhänge schlecht, oft sogar in ihrer Wirkung zerstörerisch. So ist es irgendwie passiert, dass der Begriff „Shareholder Value“ bereits nach wenigen Jahren für eine Wirtschaftsphilosophie stand, die dem Ziel der Mehrung der Unternehmenswerte alle anderen unternehmerischen Ziele und Themen total unterordnete. In der Spitze dieses Denkens wurde behauptet, dass das Streben nach höherem Shareholder Value auch alle anderen Ziele miterledige, da eine Gesellschaft mit hohen Firmenwerten eine reiche Gesellschaft ist und nur reiche Gesellschaften sind in der Lage ein hohes Maß an Wohlstand und Sozialem für alle zu gewährleisten.

Die Wirtschaftsgesellschaft verhielt sich entsprechend. Es galt in dieser Zeit als unanständig, wenn sich Unternehmen mit Themen beschäftigten, die zur Wertsteigerung keinen schnellen Beitrag leisten

konnten. Nur der Gewinn sollte gemehrt werden. Er war die Messgröße dessen, mit der sich die Unternehmen am allgemeinen Wohlstand beteiligten. Heute weiß jeder, zu welchem gewaltigen Irrtümern und Fehlverhalten diese Auslegung des Begriffes führte. Letztendlich sind die Ursachen der Finanzmarktkrise, wie wir sie ab 2007 hatten, auf Verhaltensweisen zurückzuführen, die zu einem Großteil diesem Denken entspringen.

Ein solches Denken konnte nur entstehen, da sich damals in der Welt sehr viel geändert hatte. Das Ende des Kommunismus und das Ende vieler sozialistischer Systeme, ausgelöst durch die Ereignisse rund um die Wiedervereinigung Deutschlands, hatten die schlechte Wirkung, dass die meisten Wirtschaftsbeteiligten in völliger Überheblichkeit von der unendlichen Überlegenheit marktwirtschaftlicher Systeme so überzeugt waren, dass sie nicht mehr erkennen konnten, dass auch marktwirtschaftliche Systeme einer – im wahren Sinne des Wortes – guten Kontrolle bedürfen. Plötzlich war alles erlaubt, das monetären Erfolg mehrte. Die internationale Bankenwelt veranstaltete Geschäftsmodelle, die sich jeder moralischen Kontrolle widersetzen. Der Shareholder-Value-Ansatz war genau der richtige Begriff, um diese Handlungsweisen zu stützen und um sie letztendlich zu Machenschaften werden zu lassen.

Erfreulicherweise lernen Menschen dann auch wieder schnell. Schon kurz vor der Finanzmarktkrise kam eine Gegenbewegung auf und mit der Krise war allen plötzlich klar, dass die Zukunft eine andere Richtung haben muss. Außerordentlich positiv entstanden neue Schlagworte, die

die Zukunft unter besserer Kontrolle halten sollen. Corporate Social Responsibility machte es plötzlich wieder möglich und notwendig, dass sich Unternehmen über ihre direkte Aufgabe hinaus als gute Bürger der Gesellschaft für diese engagieren. Gefährliches Verhalten, Intransparenz und Klüngeleien sollen nun endgültig durch Corporate-Governance- und Compliance-Regeln vermieden werden. Die Grundlinie hinter diesen neuen Begriffen und Verhaltensweisen war wieder ausgezeichnet und sehr begrüßenswert, nicht aber die Entwicklung im Einzelnen.

So ist es gut, dass es nun klare und schriftliche Aussagen dazu gibt, was die Regeln für gutes Führungshandeln sind. Es ist aber nicht gut, dass geglaubt wird, dass diese Regeln ausreichend für dieses gute Führungshandeln sind. Was völlig fehlt, ist die gleichzeitige Verpflichtung der Führung auf Regeln der Fairness, des Anstandes und der Ethik, bzw. Moral. Auch Wirtschaft kann ohne diese Leitlinien nicht funktionieren.

Der Bauvertrag ist dazu ein ausgezeichnetes Beispiel: Der Bauherr hat das Recht, bei Zweifel an der Qualität der Bauleistung die Zahlungen einzustellen. Auch bei kleinen erkennbaren Fehlern kann er nach eigenem Ermessen derartige Zweifel entwickeln und wenn er die Zweifel auch nur für den Zweck entwickelt, dass er dann nicht mehr bezahlen muss. Nun liegt es am Bauunternehmen nachzuweisen, dass die Zweifel des Bauherrn unberechtigt sind – ein Unterfangen, das in komplizierten Fällen, wie z.B. bei Baugruben, Gründungen, statisch komplexen Sachverhalten oft erst nach vielen Monaten oder Jahren gelingen kann. Jeder wird der glei-



chen Meinung sein, dass der, der das Recht nutzt, um das Recht zu zerstören, in hohem Maße unmoralisch handelt. Leider ermöglichen allgemeine Handlungsvorgaben wenig Chancen, derartiges Handeln zu unterbinden.

Ein Regelwerk aus Gesetzen und Kodizes, das den handelnden Entscheidern keine Freiräume mehr gibt, die eigene Erfahrung, die eigene Moral – der Theologe würde auch sagen das eigene Gewissen – zu nutzen, um in schwierigen Entscheidungssituationen die am besten erscheinende Lösung umzusetzen, das sind schlechte Regelwerke und Kodizes. Werden Entscheider durch die Regelwerke und die Haftungsbedingungen in einem Staat für Fehlentscheidungen zu sehr in persönliche Haftung genommen, dann werden sich die Entscheidungen nur noch an den Regelwerken orientieren, sehr zum Schaden für die Menschen und letztendlich für den allgemeinen Wohlstand.

Es ist in unserer Gesellschaft völlig klar, dass dem Arzt bei schwierigen Entscheidungssituationen ein ausreichender Spiel-

raum zugestanden wird und dass er nicht wegen Entscheidungen in Grenzsituationen sofort in persönliche Haft genommen wird. Im Wirtschaftsgeschehen muss es diesen Spielraum genauso geben. Den Handelnden muss das Recht zugestanden werden, neben den Regeln der Governance, Compliance und neben den Gesetzen auch die Regeln der Fairness und Korrektheit anzuwenden. Dies muss im Falle einer rechtlichen Überprüfung auch gewertet werden.

Früher war der Wirtschaftsprüfer eines Unternehmens auch zu einem Teil dessen Berater und Partner. Wirtschaftsprüfer hatten das Recht, neben der exakten Auslegung des Regelwerks auch die eigene Beurteilung einzusetzen, um einen Sachverhalt im Sinne einer richtigen Bilanzierung aber auch im Sinne des Schutzes des Unternehmens zu entscheiden. Die Folge ist, dass Entscheidungen tendenziell zu Lasten der Unternehmen fallen, und dass in schwierigen Unternehmenssituationen diese Regeln für Firmen ganz schnell zu unüberwindlichen Hindernissen für eine Bewältigung der Probleme wer-

den. Das ist absurd und macht nicht den geringsten Sinn – außer, dass die, die diesen Unsinn verursacht haben damit ihr Recht bekommen. Man könnte etliche weitere derartige Beispiele nennen. Aufsichtsräte von größeren Unternehmen haben heute auch vor eigenen Entscheidungen hauptsächlich Angst – außer der Firma geht es so gewaltig gut, dass jede Entscheidung risikofrei ist. Der Ausweg, der gefunden wurde: Jede wichtige Entscheidung wird durch ein Gutachten eines Anwalts, Wirtschaftsprüfers oder Unternehmensberaters vorbereitet. Segnet man die Empfehlung ab, dann muss man vor der eigenen Haftung keine Sorge mehr haben.

Das Ergebnis dieser Entwicklungen ist, dass die Verantwortung, die man eigentlich verstärken wollte, total verloren geht. Am Beispiel des Aufsichtsrats gibt das Gremium die Verantwortung an den Berater ab. Dieser erstellt nach bestem Wissen ein Gutachten oder er lässt es durch seine jungen – oft unerfahrenen – Mitarbeiter erstellen. Verantwortung im wahrsten Sinne des Wortes – man ist verantwortlich für die Folgen seines Handelns –, hat der Berater nicht, da er mit seinem Gutachten nicht das ganze Unternehmen im Blick haben musste, sondern nur den Teilaspekt, um den sich das Gutachten dreht. Segnet der Aufsichtsrat die Empfehlung des Gutachtens nun ab, dann trägt er auch keine Verantwortung mehr. Er hat ja nun gesetzestreu und regelkonform gehandelt. Am Ende hat gar niemand mehr Verantwortung getragen. Den Gesetzen und Regeln ist aber genüge getan. Diese Entwicklung ist unerträglich für unsere Gesellschaft.

Es gibt Länder auf der Welt, in denen die Regeln für oberstes Führungsverhalten derart übertrieben wurden, dass es bereits außerordentlich schwierig ist, noch Menschen zu finden, die bereit sind, für risikobehaftete Unternehmen als Geschäftsführer tätig zu werden. Australien ist ein solches Land. Es gibt dort bereits Interessensvertretungen, die mit viel Mühe versuchen, diese völlig übertriebene Haftung im Sinne einer funktionierenden Wirtschaft zurückzudrängen. Die Erfolgsaussichten sind gering.

Wer glaubt, man könne alles in Gesetze, Regeln und Kodizes fassen, der irrt gewaltig. Das Leben ist viel zu kompliziert, als dass das gelingen könnte. Für jede Regel gibt es Fälle, in denen die an sich sehr sinnvolle Regel ein total unsinniges Verhalten verursacht. Nur der verantwortlich handelnde Mensch kann hier ein Regulativ sein. Wenn eine Gesellschaft die Setzung von Regelungen übertreibt, dann beschwört sie damit einen genauso gefährlichen Zustand heraus, wie wenn sie die Regelsetzung zu wenig verfolgt. Der derzeitige Weg, der in Deutschland für die Wirtschaftswelt verfolgt wird, zielt speziell auf die Vermeidung der Fehlentwicklungen aus der Zeit davor – der Shareholder-Value-Zeit. Der Versuch, dabei alles Fehlverhalten wegzuregulieren, wird aber zu einer ähnlichen Fehlentwicklung führen wie damals. Die daraus entstehende Katastrophe und deren Wirkungen können nicht genau prognostiziert werden. Ihr Eintritt dagegen ist gewiss.

Herausgegeben vom

**Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.**

Hauptabteilung Volkswirtschaft,  
Information und Kommunikation

Kurfürstenstraße 129  
10785 Berlin

Telefon | 030 2 12 86-0  
Telefax | 030 2 12 86-189  
E-Mail | [info@bauindustrie.de](mailto:info@bauindustrie.de)

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

Mai 2014