



Hannes Rehm

## Banken und Ethik

Die moralische Kritik an Banken ist nicht neu. Die Wurzeln dieser Vorbehalte reichen weit zurück. So haben die ablehnende Haltung des Aristoteles gegenüber dem zinsmäßigen Geldverleih, das kanonische Zinsverbot von 789 und Luthers Schrift über „Kauffshandlung und Wucher“ aus dem Jahre 1524<sup>1)</sup> die Aversion gegenüber jeglicher Art von Geldgeschäften bis hin in die Neuzeit genährt. Auch im islamischen Recht gibt es ein Verbot, Zinsen zu erheben. Das hat dazu geführt, dass sich ein eigenes islamisches Bankensystem entwickelte, dessen ökonomische Stabilität aus anderen Quellen als den Zinseinnahmen generiert wird.

### Vorwurf der Bankenmacht

In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts war es vor allem der Vorwurf der sogenannten Bankenmacht, der sich im Kern an der vermuteten Kumulierung der Einflussphären der Kreditvergabe einerseits, des Beteiligungsgeschäftes andererseits festmachte. Hinzu kam das Verdikt einer fehlorientierten Kreditpolitik: Sie äußerte sich beispielsweise zum einen an der behaupteten mangelnden Unterstützung von Existenzgründern und jungen Unternehmen, zum anderen an der bankwirtschaftlichen Begleitung von umstrittenen Projekten in Entwicklungsländern.

Aktuell empören Geschäftspraktiken, welche Nachteile und Schäden bei Kunden bewusst in Kauf nehmen. So werden der Klientel Produkte mit hoher Renditeerwartung angeboten, gleichzeitig aber auch seitens der Banken Sicherungsgeschäfte

auf der Grundlage dieser Offerten abgeschlossen. Das führt gerade dann zu einem wirtschaftlichen Erfolg der Bank, wenn der Anleger mit der Empfehlung einen Verlust realisiert. Dieser Zynismus wird von Mitarbeitern einzelner Banken inzwischen auch öffentlich bekannt gemacht<sup>2)</sup> und hat, insbesondere in den USA, zu einer Welle von Schadensersatzprozessen geführt.

Gleichermaßen skandalös sind die Fälle betrügerischer Manipulationen von Steuerungs- und Abwicklungsprozessen in den Banken selbst, bei denen Mitarbeiter sich spezifisches Wissen über die Struktur und Algorithmen von IT-Programmen zunutze

machen, um zulasten der Bank in die eigene Tasche zu wirtschaften. Die doppelte Buchhaltung wird zu der Maxime pervertiert: „Erkenne dich selbst und belaste andere“. Zu erwähnen sind schließlich auch die enormen Bonuszahlungen auf der Grundlage volatiler wirtschaftlicher Erfolge, ohne dass ein wirklich nachhaltiger Ergebnisbeitrag zugunsten der Bank von den Begünstigten dieser Zahlungen erwirtschaftet oder verantwortet wird. Im Gegenteil: Die Empfänger werden im Erfolgsfall wie Unternehmer privilegiert, bleiben aber von Verlusten wie Angestellte verschont. Wie im Einzelnen so besteht auch im Ganzen die Haltung, Gewinne zu individualisieren, Risiken aber zu sozialisieren. Die sarkastische Feststellung des polnischen Satirikers Stanislaw Lec, um die Moral zu heben,<sup>3)</sup> müsse man die Ansprüche senken, prägt offensichtlich weite Teile der Bankindustrie.

### Kein Patentrezept

Man mag an dieser Stelle einwenden, dass diese Fehlentwicklung ohne das Korrelat einer ähnlich hypertrophen Profitorientierung in der Kundschaft nicht möglich gewesen wäre. So sehr dieses Argument faktisch zutrifft, so wenig taugt es zur Exkulpation der Branche, die häufig gegenüber den Kunden den Nachweis sachgerechter, gründlicher Aufklärung über Chance und Risiken nicht führt. Im Gegenteil: Wer „win-win-Produkte“ offeriert, propagiert ein Angebot wider besseres Wissen.

Diese Entwicklungen, Exzesse und Pervertionen haben eine grundsätzliche Dis-

*Dr. Hannes Rehm, Präsident, IHK Hannover*

*Dass es im Bankgeschäft in den vergangenen Jahren Exzesse und Perversionen gegeben hat, die es klar und deutlich aufzuzeigen und anzuprangern gilt, steht für den Autor außer Frage. Aber um in der heutigen Welt des Wertepluralismus Richtung zu geben, macht keine Hoffnung auf einfach umsetzbare Patentrezepte. Insbesondere Vertrauen und Verantwortung stuft er als entscheidende Prinzipien ein, um ethische Maßstäbe für wirtschaftliches Verhalten zu verstärken und zu korrigieren. Mit seinem Plädoyer für deren Umsetzung im Alltag des Bankgeschäftes knüpft er mit grundsätzlichen Überlegungen an seine Analyse zur Stabilisierung der Finanzmärkte an, die er vor knapp einem Jahr (Kreditwesen 14-2011) bei seinem Ausscheiden als Sprecher des Leitungsausschusses der Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung geäußert hatte. (Red.)*

kussion darüber entfacht, ob nicht nur das Bankensystem, sondern das marktwirtschaftliche System schlechthin noch die angemessene Antwort und Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit demokratisch verfasster Staaten sind.<sup>4)</sup>

Wie lässt sich das ändern? Vor Enttäuschungen ist zu warnen. Es gibt kein Patentrezept dafür, wie ein ethisch bestimmtes Handlungsmuster als moralisches Sollen in der modernen Bankwirtschaft durchgesetzt werden kann. Deshalb ist es besser, pragmatisch vorzugehen: Man sollte sich darüber klar werden, welche Ansätze und Entwicklungen im Sinne der ethischen Maßstäbe für wirtschaftliches Verhalten verstärkt und welche korrigiert werden sollten.<sup>5)</sup>

### **Kluge Spielregeln gesucht**

Für die weiteren Betrachtungen ist zunächst zu erinnern: Das zentrale Organisationsprinzip der Wirtschaft und für das Verhalten ihrer Akteure ist der Markt. Märkte gestalten sich aber nicht aus sich selbst heraus, sondern sie bedürfen eines Ordnungsrahmens. Walter Eucken<sup>6)</sup> hat die Wirtschaft anschaulich mit einem Fußballspiel verglichen: Der Staat müsse kluge Spielregeln vorgeben und deren Einhaltung überwachen. Nur unter solchen Vorgaben könne das Wettbewerbsprinzip funktionieren. Anderenfalls würden auf dem Fußballfeld wie in der Wirtschaft bald Chaos und das Faustrecht des Stärkeren herrschen.

Der grundsätzliche Anspruch, dass Märkte einen Ordnungsrahmen brauchen, gilt besonders für die Finanzmärkte. Die Funktionsfähigkeit des Marktmechanismus besteht in der Bankindustrie eben nicht per se:<sup>7)</sup> Zum einen ist der Markt durch ungleich verteilte Informationen und – anders als es die Theorie unterstellt – auch durch irrationale Entscheidungen geprägt. Zum anderen fehlt hier jedenfalls bislang die Balance zwischen Chance und Risiko. Der Staat war eben in Banken Krisen immer „Lender beziehungsweise Investor of Last Resort“. Mit dem Argument „too big to fail“ oder „too connected to fail“ war er erpressbar, und es wurde „moral hazard“ möglich. Gerade die Erfahrungen mit der jüngsten Finanzkrise zeigen, dass der Staat für die Setzung des Ordnungsrahmens bei Finanzmärkten noch sehr viel stärker und nachhaltiger gefordert ist als bei anderen

Märkten.<sup>8)</sup> Insofern war die ungezügelter Liberalisierung die falsche Antwort auf die Globalisierung des Bankgeschäfts.

Angesichts dieses Befunds wird für die weiteren Betrachtungen unterschieden, einerseits zwischen der Ordnung, also den Spielregeln, innerhalb derer sich die Banken bewegen, und andererseits zwischen den individuellen Handlungen innerhalb dieses Rahmens, also den Spielzügen.<sup>9)</sup>

Warum diese Unterscheidung? Moralisch unerwünschte Aktivitäten von Banken oder Bankmitarbeitern werden nicht ausschließlich durch individuelle Defizite ausgelöst. Es muss zunächst ein institutioneller Rahmen gesetzt werden, der die entsprechenden Handlungsbedingungen und die von diesem ausgehenden Anreize auf die Beteiligten schafft. Damit werden moralische und auch ethische Kategorien zunächst zu Ansprüchen an die ökonomische Ordnung.

### **Systemstabilität als ethische Dimension**

Bei der Setzung des Ordnungsrahmens geht es auf Finanzmärkten in erster Linie um Systemstabilität.<sup>10)</sup> Die Wirtschafts- und Finanzgeschichte zeigt hin bis zur jüngsten Finanzkrise, dass wegen des hohen Grades der globalen Vernetzung Schwierigkeiten einer einzelnen Bank sehr schnell das gesamte System infizieren können. Warum hat Systemstabilität eine ethische Dimension? Wird sie verfehlt, kommt es zu unkontrollierbaren sozialen und politischen Verwerfungen weit über den Bankensektor hinaus. Umso misslicher ist, dass die Gestaltungskraft des Staates für die Systemstabilität im Finanzsektor zurzeit deutlich eingeschränkt ist, weil er überfordert wurde. Die Krise der Realwirtschaft und die Finanzkrise wurden durch massive staatliche Interventionen ausgesteuert. Das Ergebnis dieses Kraftaktes ist eine dritte Krise: eine Krise der Staatsfinanzen.

Und damit finden sich die Banken und der Staat nun in einem Boot wieder, sie sind die beiden Seiten einer Münze. Und diese Münze, die eigentlich für die Funktionsfähigkeit des Systems stehen sollte, genießt kein Vertrauen mehr. Die unfreiwillige Symbiose zwischen Banken und Staat ist verhängnisvoll. Sie führt dazu, dass zwischen der Stabilität der öffentlichen Finanzen und der Stabilität des Banken-

sektors eine enge Klammer besteht. Man kann das auch anders ausdrücken: Die Staaten haben sich von den Banken abhängig gemacht. Das ist ordnungspolitisch bedenklich. Das blockiert bestimmte Maßnahmen für „orderly conditions“, so etwa bei der Differenzierung der Bonität öffentlicher Schuldner in aufsichtsrechtlichen Regeln und bei den regulatorischen Vorgaben für die haftenden Mittel. Der Staat ist nicht mehr frei, er muss Rücksicht auf die Banken nehmen.

### **Unternehmerische Verantwortung gefordert**

Wohin das ordnungspolitisch führt, sieht man an dem Weg der jüngsten US-amerikanischen Bankenreform, die mit erheblichem Anspruch von Obama initiiert wurde und die letztlich unter dem Druck der Wall Street im Kongress erheblich Federn lassen musste. Und es kommt nicht von ungefähr, wenn der Finanzmagnat Soros auf dem jüngsten Weltwirtschaftstreffen in Davos verkündet, dass eben die Banken auf dem „driver seat“ sitzen.

Ein wesentlicher bankordnungspolitischer Baustein im Sinne der Zielsetzung „Systemstabilität“ sind Vorkehrungen dafür, dass Banken nicht aus dem Verständnis „too big to fail“ auf staatliche Überlebensgarantie setzen, sondern im Zweifelsfall auch geordnet abgewickelt werden können.<sup>11)</sup> Das unternehmerische Risiko der Kreditwirtschaft muss wieder internalisiert und vom Staat wieder auf die Banken zurückverlagert werden. Der Ordnungsrahmen muss auch im Sinne eines moralischen Anspruchs unternehmerische Freiheit und unternehmerische Verantwortung auch für das Scheitern in die Balance bringen. Dafür gibt es prinzipiell drei Ansätze:<sup>12)</sup>

- die Trennung von kundenorientiertem und abstraktem Geschäft,
- ein spezifisches Insolvenzrecht für Banken
- und schließlich die Errichtung eines Stützungsfonds für den Krisenfall, der durch die Banken selbst gespeist wird.

### **Separierung von Kreditgeschäft und Eigenhandel**

Zu diesen drei Ansätzen folgende kurze Anmerkungen, zunächst zur Trennung des

kundenorientierten vom abstrakten Geschäft, das heißt zur Separierung von Kreditgeschäft und Eigenhandel: Das ist der Ansatz in der jüngsten US-amerikanischen Finanzmarktreform, dem sogenannten Dodd-Frank-Gesetz von 2009. Dieses will die Trennung indirekt umsetzen, in dem man dem abstrakten Geschäft, insbesondere dem Eigenhandel, den Zugang zu Kundeneinlagen und zur Einlagensicherung entzieht.

Einen ähnlichen Weg geht der Vorschlag der sogenannten Vickers-Commission für eine Reform des britischen Bankensystems. Nach dieser Empfehlung soll das Kundengeschäft vom Eigengeschäft institutionell dadurch getrennt werden, dass mindestens zehn Prozent Kernkapital für das Kundengeschäft vorgehalten werden müssen. Nur sofern diese Quote der Kapitaldeckung überschritten wird, darf Kapital im Eigenhandel eingesetzt werden.

Ein drittes Modell soll dem Staat ermöglichen, bei Gefährdung eines Kreditinstituts eingreifen zu können, bevor eine Bank gegen die Wand fährt. Dies ist die Zielsetzung einer spezifischen Bankinsolvenzordnung, die der deutsche Gesetzgeber mit dem Restrukturierungsgesetz von 2010 geschaffen hat. Dieses Gesetz eröffnet die Möglichkeit der staatlichen Abwicklung einer systemrelevanten Bank, wenn diese durch ihre Eigentümer und Gläubiger nicht mehr reorganisiert oder saniert werden kann.

### Geordneter Marktaustritt im Ernstfall

Diese Intention, die Zurückverlagerung der Risiken fehlgeleiteten Geschäfts zu den Eigentümern und Gläubigern und die Vermeidung weiterer Belastungen des Steuerzahlers, prägt auch die Schaffung eines Bankenfonds durch die Erhebung einer Bankenabgabe. Der Gedanke ist hier der Aufbau eines Fonds durch Leistungen der Banken selbst. Dieser von den Banken zu alimentierende Fonds zwingt gewissermaßen die Kreditinstitute zu einem Beitrag zur Absicherung systemischer Risiken. Deutschland hat mit der Erhebung einer solchen Abgabe seit Mitte 2011 begonnen, die EU hat diese Stoßrichtung aufgegriffen, sodass dieser Ansatz auch europaweit Platz greifen wird.

Alle diese Ansätze haben einen gemeinsamen Fluchtpunkt, die Banken wieder kon-

sequent in die Haftung für ihr unternehmerisches Handeln zu zwingen. Der Staat soll so nicht mehr zur Rettung von großen, systemrelevanten Banken gezwungen werden, um entsprechende Rückwirkungen auf die gesamte Finanzbranche zu vermeiden. Er ist nicht mehr erpressbar, er organisiert vielmehr im Ernstfall den geordneten Marktaustritt. Die Rettung der Banken geht künftig nicht mehr zulasten der öffentlichen Hand, des Steuerzahlers, der Gesellschaft.

Systemstabilität als Ziel einer auch ethisch fundierten Finanzarchitektur erfordert einen ordnungspolitischen Dreiklang, der

- den Rahmen für unternehmerisches Handeln, das heißt für die Wahrnehmung von Risiken und Chancen, konsistent und transparent absteckt;

- sowohl die Chancen als auch die Risiken der Verantwortung der Kreditinstitute selbst zuordnet und eine diesem Verständnis entsprechende Risikokultur schafft;

- den rechtzeitigen Eingriff des Staates bei Gefährdung der Systemstabilität und gegebenenfalls einen geordneten Marktaustritt einzelner Institute ermöglicht und die Branche selbst an der Lasttragung der Rettungsmaßnahmen beteiligt.

Eine solche Ordnungspolitik für die globale Bankwirtschaft setzt allerdings die Bereitschaft der wesentlichen Finanzzentren voraus, auf Standortvorteile mittels aufsichtsrechtlicher Zugeständnisse zu verzichten. Nur so wird die Ausnutzung von Regulierungsunterschieden und Regulierungsvorteilen, also das Profitieren von sogenannter Regulierungsarbitrage, künftig dauerhaft ausgeschlossen werden können.

Im Übrigen sollte die Maxime gelten, dass weniger mehr ist. Es geht nicht um mehr Regelungsdichte, sondern um neue Regelungskonzepte. Als Konsequenz der Finanzmarktkrise werden noch strengere Regelwerke, noch detaillierte aufsichtsrechtliche Vorgaben und noch wirkungsvollere Sanktionsmechanismen gefordert. Es wird aber darauf ankommen, die internationale Konsensfähigkeit nicht durch zu ambitionierte Ansätze zu überfordern. Deshalb wird ein Weniger an Detailregelung wahrscheinlich ein Mehr an Umsetzungsfähigkeit bringen.

Die Gestaltung eines entsprechenden Ordnungsrahmens ist ein Wettlauf mit der technologischen Entwicklung im Bankgeschäft. Dabei sind die Bankenregulierung und Bankenaufsicht strukturell im Hintertreffen. Die neuen elektronischen Medien eröffnen den Instituten stets zusätzliche Möglichkeiten auszuweichen, sei es mit neuen Produkten, sei es mit geänderten, angepassten Vertriebs- und Abwicklungswegen. Die Diskussion über Schattenbankensysteme, wie etwa den Hochfrequenzhandel, ist Ausdruck dieses Befunds.<sup>13)</sup>

### Risikolose Differenzgewinne

Was angesichts dieser sich rasch wandelnden Marktstrukturen unter ökonomischen und moralischen Aspekten gleichermaßen Kritik und Anstoß auslöst, ist im Kern der Handel auf Differenz. Das derivative Geschäft, Private Equity, Subprimes sind mit der Globalisierung der Märkte, deren zunehmender Befreiung von Zugangsbeschränkungen und den neuen virtuellen Produkten geradezu explodiert.

Man wird dies nicht grundsätzlich zurückdrehen können, es muss aber darum gehen, der Bankindustrie die Aussicht auf einen risikolosen Differenzgewinn zu nehmen. Dies geht nicht durch ein generelles Verbot, zumal solche Produkte, wenn sie zum Beispiel Einzelgeschäfte absichern, eine volkswirtschaftlich vernünftige Funktion haben. Es ist für den Ordnungsgeber und auch für die Aufsicht nicht möglich, solche Geschäfte von rein abstrakten Spekulationen zu trennen,<sup>14)</sup> und moralische Kategorien helfen nicht weiter.

Im Wesentlichen sind zwei Dinge notwendig: Zum einen muss generell gelten, dass das wirtschaftliche Ergebnis fehlgeschlagener Einschätzungen vom Akteur selbst und nicht von Dritten getragen wird. Mit anderen Worten: Der Bankindustrie muss die Möglichkeit zu einem risikolosen Differenzgewinn genommen werden. Zum anderen darf die Politik aber nicht selbst Erwartungen und Voraussetzungen auf beziehungsweise für risikofreie oder risikoarme Differenzgeschäfte schaffen. Das ist leider der Fall. Staatsverschuldung, Staatsprogramme, billiges Geld verheißen lukratives Geschäft. Dies zeigt sich zum Beispiel bei den Rettungsprogrammen der EU: Auch der letzte Händler weiß: Jede Ratingverschlechterung der von den staatlichen Adressen gestellten Garantien bietet gute Geschäfts-

aussichten: Er kann sicher sein, dass die Politik bezahlt, gegebenenfalls mit neuen Konstruktionen und Hilfen, Ausfälle also nicht zu erwarten sind.

Wenn die EZB in 2012 bislang rund eine Billion Euro für drei Jahre zu einem Zins von einem Prozent in den Markt gibt und andererseits der Markt davon ausgehen kann, dass die gleiche EZB mittlerweile auch Aktiva relativ geringer Bonität als Sicherheit für zusätzliche Liquidität akzeptiert, ist das für den Differenzhandel ein interessantes Geschäft. Hier hilft ein Appell an ethische Normen nicht weiter, er trifft auch nicht den Kern des Problems. Vielmehr ist entsprechendes staatliches Handeln angesagt, wenn solche Transaktionen nicht jenes Maß von risikoarmen Gewinn ermöglichen sollen, das jenseits jeder gesellschaftspolitischen Akzeptanz ist.

### **Hoch emotionale gesellschaftspolitische Diskussion**

Als Zwischenbilanz ist festzuhalten: Der Markt ist kein Glaubensbekenntnis, sondern der Ort, wo Leistungen und Waren gegen Geld getauscht werden.<sup>15)</sup> Wenn aber – wie auf den Finanzmärkten – das Wissen sehr ungleich verteilt ist, kann die Bildung eines angemessenen Preises nicht dem Markt allein überlassen werden.<sup>16)</sup> „Laissez Faire“ und überzogene Liberalisierung diskreditieren dann die Funktion des Marktes selbst.<sup>17)</sup> Das zeigt sich jetzt in einer hoch emotionalen gesellschaftspolitischen Diskussion über die internationale Bankwirtschaft.

Dass die Funktionsfähigkeit des Marktes mitunter des Eingriffs bedarf, ist keineswegs Allgemeingut der ordnungspolitischen Debatte. Zu erinnern ist an die These von Milton Friedman, die eigentliche gesellschaftliche Aufgabe des Unternehmens sei, Gewinn zu erzielen. Olaf Henkel macht sich diese Position zu eigen, wenn er in seinem Buch „Die Ethik des Erfolgs. Spielregeln für eine globalisierte Wirtschaft“<sup>18)</sup> eine auf Solidarität und Bindung zum Gemeinwesen zurückgehende Ethik als bloße Behinderung des unternehmerischen Freiheitsdrangs des Menschen beschreibt. Diese Auffassungen berufen sich gern auf Adam Smith und sein Werk über den „Wohlstand der Nationen“, ohne den breiteren Kontext seines anderen großen Werks über „Die Theorie der ethischen Gefühle“ zu kennen. Nimmt man beide zusammen, zeigt sich, dass Smith das Span-

nungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik durchaus erkannt hat.<sup>19)</sup>

An dieser Stelle ist festzuhalten: Auch aus ethischen Gründen brauchen Märkte, insbesondere Finanzmärkte, Spielregeln. Das ist die ordnungspolitische „Hardware“. Es bedarf aber auch einer korrespondierenden „Software“ für den Umgang mit diesen Spielregeln. Das ist die Haltung der in der Kreditwirtschaft Verantwortlichen und des diese Haltung prägenden Wertekanons. Gesetze und Verordnungen können letztlich nicht ersetzen, was das Berufsethos leisten muss.

Das führt zur zweiten Ebene, bei der Frage des „Wie“. Es ist in den zurückliegenden Jahren zu einer Fülle von Regelungen und Vorgaben gekommen, die letztlich alle wesentlichen Bereiche des Handelns im Bankbetrieb normieren. Dies gilt für Fragen der Risikosteuerung, der Abwicklung einzelner Geschäfte bis hin zur sogenannten Compliance, das heißt dem Verhalten gemäß gesetzlicher Regelungen. Obwohl die Zahl der Regelwerke und die Regelungsdichte zur Steuerung des individuellen Handelns zugenommen hat, war in vielen Fällen zu erleben, dass diese Normen ausgehebelt, umgangen, ausgetrickst werden. Man muss sich nur an einige der großen und der kleinen Skandale der zurückliegenden 20 Jahre erinnern: Boeing, AOL, Siemens, Thyssen-Krupp in der produzierenden Industrie; Baring Bank, Credit Lyonnais, UBS im Bankenbereich – alle diese Unternehmen hatten solche Regelwerke, aber diese haben offensichtlich wenig genutzt.

### **Feste, sittliche Normen**

Das legt die Vermutung nahe, dass es weniger auf Recht, Gesetz und Normen, sondern vielmehr auf individuelles Verhalten und dessen Prägung durch ethische Prinzipien ankommt. Wie kann das gelingen? Wilhelm Röpke, einer der Väter der sozialen Marktwirtschaft, fordert dazu auf, feste, sittliche Normen mitzubringen, wenn man in den Markt geht.<sup>20)</sup> Offen bleibt dabei allerdings, was denn diese festen, sittlichen Normen im Einzelnen sind. Es muss also konkreter werden. Bei Kant heißt es: „Handle stets so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte“.

Hilft dies im Tagesgeschäft weiter? Zunächst geht es darum, im eigenen Verhalten

die Grundwerte, die von der Gesellschaft getragenen Prinzipien, zu akzeptieren. Zu diesen Grundwerten gehören in der westlichen Welt Humanität und Solidarität, Wahrhaftigkeit und Transparenz, Anerkennung der persönlichen Entscheidungsfreiheit der Marktteilnehmer, Ehrlichkeit und Fairness. An diesen Maßstäben muss sich das persönliche Verhalten in allen Bereichen messen lassen. In der Welt des Kommerzes waren dies über Jahrhunderte die Grundsätze des ordentlichen Kaufmanns. Diese sind allerdings nicht mehr bestimmend. An deren Stelle sind Regelwerke wie der Corporate-Governance-Kodex getreten. Ist das die angemessene Antwort auf die neuen Herausforderungen?

Richtig ist: Es bedarf bestimmter Normen, um klare und unmissverständliche Grenzen zwischen dem Gebotenen und dem Verbotenen zu ziehen. Aber organisatorische Vorkehrungen dürfen sich nicht darauf beschränken, Verbotsschilder aufzustellen und mit Sanktionsmechanismen zu drohen. Dadurch mag zwar Fehlverhalten verhindert werden. Aber ein lebendiges, moralisch tragfähiges System, das eine erfolgreiche Bank für sich beansprucht, wird erst durch die Aktivierung von Potenzialen wie Verantwortung, Motivation, Vertrauen und Loyalität möglich.

### **Alltag im Bankgeschäft von Wertpluralismus geprägt**

An dieser Stelle zeigt sich historisch eine neue Herausforderung: Die genannten Werte werden nicht mehr unbedingt aus dem lebensweltlichen Hintergrund einer religiös begründeten Tradition beziehungsweise einer humanistischen Erziehung geschöpft. Der Fächerkanon, der dies über lange Zeit vermittelte, ist offensichtlich nicht nur in Deutschland gründlich abgeschafft worden.

Die Prägungen durch Elternhaus, Familie und sozialem Umfeld gehen ebenfalls oft in andere Richtungen. Der ehemals unbedingt gültige Wertekanon ist in Auflösung begriffen, vielleicht auch bedingt durch das Missverständnis, dass eine multikulturelle globale Gesellschaft in Beliebigkeit existieren kann. Zurückgeblieben ist ein System, in dem alles gleich viel gilt und nichts für alle, in dem es keinen Raum gibt für einen dominierenden, unbestrittenen und kategorischen Individualanspruch. Der Alltag im globalen Bankgeschäft ist heute von Wertpluralismus geprägt.

Gleichzeitig nimmt aber das Bewusstsein für die Bedeutung eines ethisch geprägten individuellen Verhaltens im Geschäftsverkehr zu. Rund 300 Business Schools auf der ganzen Welt haben die Anforderungen „Principles for Responsible Management Education“ unterzeichnet. Die Betriebswirtschaft hat sich des Themas bemächtigt<sup>21)</sup>, und an den Hochschulen nimmt das Angebot an einschlägigen Lehrveranstaltungen zu bis hin zu solchen, die sich mit „Wertemanagement“ befassen, ein Begriff, der eher stützig macht. Es wird davon gesprochen, dass „Ethik Konjunktur habe“ und dass es einen „großen Markt für Ethik“ gebe.<sup>22)</sup> Hier überraschen schon der Duktus und die Wortwahl. Aber eine Inflation ethischer Regeln führt nicht wirklich weiter.<sup>23)</sup> Auch hier gilt das bekannte Wort von Tucholsky, dass der Feind des Bösen nicht das Gute, sondern das Gutgemeinte ist.

Es muss vielmehr das Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass sich alle – jeder an jedem Tag neu, in jeder Handlung, in jeder Entscheidung – prüfen müssen, ob dies den Prinzipien entspricht, denen sich die Akteure verpflichtet fühlen sollten und verpflichtet fühlen müssen, denn der Markt lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht schafft: Anstand, Fairness, Wahrhaftigkeit. Die Flut an Managementliteratur und Führungsfibeln kann diese Anforderungen an unternehmerischer Haltung nicht ersetzen.

### **Kompass gesucht: Vertrauen und Verantwortung**

Welches ist der Kompass, welches sind die Werte, die leiten sollen, um dies sicherzustellen? „Die Ethik sagt ja nicht, was das Gute in Konkreto ist, sondern welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um etwas als gut zu beurteilen“<sup>24)</sup>. Ethik ist prinzipienorientiert und keine kasuistische Regelungsordnung. Aber aus den Prinzipien lassen sich für den Einzelfall konkrete Handlungsnormen ableiten.

Es sind zwei Werte, die entscheidend sind und auch in der Welt des Wertpluralismus Richtung geben, weil sie grundlegende Bedingung für wirtschaftlich und moralisch richtige Entscheidungen sind: Vertrauen und Verantwortung.<sup>25)</sup>

Was ist Vertrauen, wie lässt es sich definieren? Vertrauen ist der feste Glaube, dass

eine bestimmte Erwartung erfüllt wird und dass bestimmte Regeln freiwillig eingehalten werden. Somit ist Vertrauen die wesentliche Voraussetzung für jede wirtschaftliche Interaktionen. Vertrauen ist umso wichtiger, je komplexer die jeweilige Ware ist und die damit verbundene Gefahr für das Rechtsgut, denn kaum ein Marktteilnehmer kann die Qualität der Produkte und Finanzdienstleistungen im Finanzsektor ohne unverhältnismäßig hohen Aufwand beurteilen. Er ist also, ebenso wie die auf Effizienz und Schnelligkeit bedachten Märkte, generell darauf angewiesen, dass er seinen Partnern vertrauen kann.

### **Eine dienende und begleitende Funktion**

Wie entsteht Vertrauen? Entscheidend ist der Gleichklang zwischen Reden und Tun. Versprechen, die eingehalten werden, bilden die Basis und addieren sich, denn Vertrauen wird aufgebaut und bewahrt durch die Wiederholung. Bestehende Erwartungen werden Mal für Mal erfüllt – mit jedem Fall verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass mit unliebsamen Überraschungen zu rechnen ist. Vertrauen braucht daher Zeit, und das bedeutet Geduld – eine aus der Mode gekommene Tugend.

Und Vertrauen braucht als Grundlage ein Gespür für Verantwortung. Diese hat mehrere Dimensionen zum Beispiel im Hinblick auf die Gesellschaft, auf die Kunden, auf die Eigentümer und die Mitarbeiter. Eine auch gesellschaftlich verantwortliche Führung einer Bank muss sich darüber hinaus bewusst sein, dass die Finanzwirtschaft kein Selbstzweck ist. Finanzwirtschaft und Börsen sind in der Gefahr, sich zu einem selbst referentiellen System zu entwickeln und andere Unternehmen nur noch als Mittel zum Ziel anzusehen. Diese werden fusioniert, geteilt und filetiert, weil man Marktwerte, Börsenkurse, Marktkapitalisierungen vielfach mit dem Schaffen von unternehmerischen Werten verwechselt.<sup>26)</sup>

Tatsächlich haben die Banken jedoch eine dienende, begleitende Funktion für die Volkswirtschaft. Sie bestimmen über mögliche Investitionen, in dem sie Anlageformen bewerten und die Kreditwürdigkeit ihrer Kunden taxieren. Im Einzelfall kann das über Schicksale von Unternehmen oder auch einzelner Regionen entscheiden. Wer in einer Volkswirtschaft über so viel Einfluss verfügt, muss gleichzeitig einem

besonderen Maß von Verantwortungsbe-  
wusstsein genügen.

Um es zusammenfassend zu sagen: Die  
Maxime der Verantwortung und des Ver-  
trauens müssen in der Werteskala einer  
Bank ganz oben stehen, weil ihre Missach-  
tung nicht nur mit Verlust an Reputation  
und Loyalität bei den Kunden bestraft  
wird, sondern auch eine Vernachlässigung  
der gesellschaftlichen Funktion bedeutet.  
Dies aber sind die höchsten Risiken, denen  
sich eine Bank als Teil eines Wirtschafts-  
systems und als in die Gesellschaft einge-  
bettetes Unternehmen überhaupt ausset-  
zen kann.

Werden diese Maximen nicht nur auf Pa-  
pier geschrieben, sondern tatsächlich ge-  
lebt, jeden Tag aufs Neue, bedarf es keiner  
zusätzlichen weiteren Normen. Es wird  
dann eine kollektive und individuelle Frei-  
heit gelebt, die sich daraus rechtfertigt,  
dass die damit verbundenen Verantwor-  
tungen akzeptiert werden. Dies in einer  
Bank umzusetzen, ist der Kern der Füh-  
rungsaufgabe.<sup>27)</sup>

### Gesellschaftliche Akzeptanz erhalten

Die Akzeptanz und das Vertrauen im Wirt-  
schaftssystem als Ganzes stehen auf dem  
Spiel, wenn man sich dieser Verantwor-  
tung im Bankenbereich nicht bewusst ist.  
Die Forderung nach Kongruenz von per-  
sönlich beanspruchter Kompetenz und von  
für die Gemeinschaft zu leistender Verant-  
wortung gilt für alle Bereiche der Wirt-  
schaft – für die Kreditwirtschaft aber in  
einem besonderen Maße. Man sollte diese  
Herausforderung erkennen und anneh-  
men: im Interesse der dauerhaften Funk-  
tionsfähigkeit und der gesellschaftlichen  
Akzeptanz der Bankindustrie selbst.

*Der Beitrag beruht auf einem Vortrag, den  
der Verfasser am 13. April 2012 in der  
Landessparkasse zu Oldenburg gehalten  
hat.*

### Fußnoten

- <sup>1)</sup> Vgl. Faksimile-Edition „Klassiker der Nationalöko-  
nomie“, Frankfurt am Main, Düsseldorf 1987.
- <sup>2)</sup> Vgl. G. Smith: Why I Am Leaving Goldman Sachs,  
in: The New York Times, 14. März 2012, S. 16.
- <sup>3)</sup> Vgl. S. Lec: Das große Buch der unfrisierten Ge-  
danken, übers. von K. Dedecius, München 1971.
- <sup>4)</sup> Vgl. H.-W. Sinn: Kasino-Kapitalismus, 2. Aufl., Ber-  
lin 2009; R. de Weck: Nach der Krise. Gibt es einen  
anderen Kapitalismus?, München 2009; A. Comte-  
Sponville: Kann Kapitalismus moralisch sein?, Zürich

2009; R. Reich: Super-Kapitalismus. Wie die Welt-  
wirtschaft unsere Demokratie untergräbt, Deutsche  
Ausgabe, Frankfurt am Main 2008; R. Hicel: Zer-  
schlagt die Banken, Düsseldorf 2012.

<sup>5)</sup> Vgl. D. Hoppenstedt: Die Wiederentdeckung der  
Moral, Dresdner Reden 2011, Sonderdruck Sächsi-  
sche Zeitung, S. 9.

<sup>6)</sup> Vgl. W. Eucken: Grundsätze der Wirtschaftspolitik,  
3. Auflage, Tübingen, Zürich 1960, S. 29.

<sup>7)</sup> Vgl. W. Stadler: Der Markt hat nicht immer recht,  
Wien 2011.

<sup>8)</sup> Vgl. O. Issing: Anforderungen an eine neue Fi-  
nanzmarktordnung, in: G. G. Schulze (Hrsg.): Refor-  
men für Deutschland, Stuttgart 2009, S. 1 ff.

<sup>9)</sup> Vgl. A. Wagner: Ethik-Management in Banken, in:  
A. Wagner u. Ch. Seidel (Hrsg.): Ethik in der Banken-  
praxis, Frankfurt am Main 2004, S. 5 ff., insbesonde-  
re S. 7 f.

<sup>10)</sup> Vgl. H. Rehm: Reformen der nationalen und in-  
ternationalen Finanzarchitektur, in: Kredit und Ka-  
pital, Jg. 2011, H. 3, S. 317 ff.

<sup>11)</sup> Vgl. O. Issing, M. Bluhm: Finanzmarktarchitektur  
und Bankenaufsicht, in: K. J. Hopt, G. Wohlmans-  
tetter (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance von  
Banken, München 2010, S. 77 ff.

<sup>12)</sup> Vgl. H. Rehm: Reform der nationalen und inter-  
nationalen Finanzarchitektur, a.a.O.

<sup>13)</sup> Vgl. G. Heismann u. C. Schürmann: Dunkle Seiten  
der Macht, in: Wirtschaftswoche Nr. 30 vom 25. Juli  
2011, Seiten 84 ff.

<sup>14)</sup> Vgl. O. v. Nell-Breuning: Grundzüge der Börsen-  
moral, Freiburg/Br. 1928, S. 127 ff.

<sup>15)</sup> Vgl. D. Hoppenstedt, a.a.O., S. 13.

<sup>16)</sup> Vgl. W. Kersting: Wie gerecht ist der Markt?,  
Frankfurt am Main 2012.

<sup>17)</sup> Vgl. A. Sen: On Ethics and Economics, Blackwell  
1989; D. Rahmsdorf und H.-B. Schäfer (Hrsg.): Ethis-  
che Grundfragen der Wirtschafts- und Rechtsord-  
nung, Hamburg 1988, W. Reese-Schäfer und K. T.  
Schuon (Hrsg.): Ethik und Politik, Frankfurt am Main  
1991; P. Koslowski: Ethik der Banken. Folgerungen  
aus der Finanzkrise, München 2009; H. Küng: An-  
ständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral  
braucht, Tübingen 2010.

<sup>18)</sup> Vgl. O. Henkel: Die Ethik des Erfolgs. Spielregeln  
für eine globalisierte Wirtschaft, München 2002.

<sup>19)</sup> Vgl. T. Sedláček: Die Ökonomie von Gut und Böse,  
München 2012, S. 242 ff.

<sup>20)</sup> Vgl. W. Röpke: Die Lehre von der Wirtschaft,  
9. Auflage Genf 1961, S. 46.

<sup>21)</sup> Vgl. H.-K. Küpper: Unternehmensethik, Stuttgart  
2006; H. Ruh u. K. M. Leisinger (Hrsg.): Ethik im Ma-  
nagement, Zürich 2004.

<sup>22)</sup> Vgl. P. Plickert: „Ein Bindestrichfach. Korruptions-  
skandale und die Finanzkrise haben das Ansehen der  
sozialen Marktwirtschaft beschädigt. Wirtschaftsethi-  
ker wollen nun aus der Nische heraus.“, in: Frankfur-  
ter Allgemeine Zeitung vom 13. Februar 2012, S. 10.

<sup>23)</sup> Vgl. U.-H. Schneider: Ethik im Bank- und Kapital-  
markt, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Jg. 2010,  
Nr. 13, S. 601 ff.

<sup>24)</sup> Vgl. A. Pieper: Einführung in die Ethik, 6. Aufl.,  
Tübingen und Basel 2007, S. 11.

<sup>25)</sup> Vgl. M. Schweitzer: Ethische Werte und Normen  
als Bedingung des unternehmerischen Entscheidens,  
in: Akademie, Jg. 2012, Heft 3, S. 73 ff.

<sup>26)</sup> Vgl. D. Hoppenstedt: Unser Umgang mit Geld  
muss sich immer auch an den sozialen und gesell-  
schaftlichen Folgen messen lassen, in: Zeitschrift für  
das gesamte Kreditwesen, Heft 24–2004, S. 1372 f.,  
S. 1397 ff.

<sup>27)</sup> Vgl. H. Rehm: Der Wandel in der Finanzwirtschaft  
und seine Auswirkungen auf die Führung, in: H.  
Wielens: Führen mit Herz und Verstand, Köln 2006,  
S. 101 ff.