Herbert Hans Grüntker

„Persönliche Integrität ist nicht alles, aber ohne persönliche Integrität ist alles nichts“

Der folgende Hinweis gleich zu Beginn der Ausführungen ist eher ungewöhnlich. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass der Titel „Banken zwischen Recht und Unrecht“ dem Kern des Themas nicht völlig gerecht wird. Denn er suggeriert, dass das Spannungsfeld von Recht und Unrecht typisch für den Bankensektor sei oder dieser dem Spannungsfeld in besonderem Maße ausgesetzt wäre. Damit wäre die Branche – wie schon so oft – unter einen Generalverdacht gestellt. Jüngste Beispiele aus anderen Branchen zeigen, dass es überall schwarze Schafe gibt und die Frage von Recht oder Unrecht eben nicht branchenspezifisch ist. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass kaum eine Branche so hoch reguliert ist. Eventuelle Verfehlungen werden somit häufiger, schneller und umfassender aufgedeckt werden als in anderen Branchen.

Verhältnis von legal und legitim

Daraus die Schlussfolgerung zu schließen, dass es keine branchenspezifischen Spannungsfelder gebe, wäre aber ebenfalls voreilig und falsch. Die Branche bewegt sich in einem besonderen Spannungsfeld, das sich mit dem Verhältnis von legal und legitim umschreiben lässt. Auch hier ist selbstverständlich anzumerken, dass auch andere Branchen diesem Spannungsfeld ausgesetzt sind. Aber unsere Branche ist von diesem Spannungsfeld in besonderem Maße betroffen. Warum ist das so?

Unsere Branche nimmt eine zentrale Funktion in der Volkswirtschaft ein. Ohne ein funktionierendes Kreditwesen kann es keine funktionierende Volkswirtschaft geben. Wir sind Intermediär. Die Kunden wollen Gelder sicher aufbewahrt wissen oder sie wollen Gelder aufnehmen, sie wollen dies langfristig oder kurzfristig tun und sie wollen dies mit kleinen Beträgen oder großen Summen tun. Und wir stellen die Infrastruktur für einen funktionierenden Zahlungsverkehr zur Verfügung. Wir üben – dies soll nicht pathetisch klingen – eine dienende Funktion aus. Dass wir dabei betriebswirtschaftliche Prinzipien anwenden und durchaus eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen, steht in keiner Weise im Widerspruch zu einer dienenden Funktion. Nein, es ist sogar deren grundlegende Voraussetzung.

Eine weitere Besonderheit ist, dass das Produkt „Geld“ rein auf Vertrauen aufgebaut ist. Nehmen wir einen simplen 10-Euro-Schein. Ein konkreter Gegenwert oder Nutzen ist mit dem reinen Stück Papier nicht verbunden. Sein Wert leitet sich nur aus dem Vertrauen ab, dem wir alle ihm entgegenbringen. Somit genießt jeder, der mit Geld und insbesondere mit fremdem Geld umgeht, das besondere Vertrauen seines Umfeldes. Fehler oder gar Fehlverhalten führen unmittelbar zu Vertrauensverlusten und wirken nachhaltiger als in vielen anderen Industrien. In der Finanzwirtschaft stellt sich bei einem Vertrauensverlust auch schneller die Frage nach einer grundsätzlichen Eignung des Unternehmens und seiner Akteure.

Ein Bedürfnis nach Vertrauen in Institutionen

Weil die Branche eine so wichtige Funktion in einer Volkswirtschaft und auch in dem Gemeinwesen einnimmt, ist das Thema „Vertrauen“ von so immenser Bedeutung. Ist es vorstellbar, dass die Bürger eines Staates Vertrauen in das Funktionieren einer Volkswirtschaft sowie des Gemeinwesens haben, ohne dass sie sich auf eine funktionierende Kreditwirtschaft verlassen können? Es gehört zum Wesen der Menschen, dass sie in existenziellen Grundfragen Vertrauen in Institutionen fassen wollen und können. Und eine funktionierende Kreditwirtschaft ist von existenzieller Bedeutung. Daher wollen die Menschen gerne uns ihr Vertrauen schenken. Und sie sind nicht nur enttäuscht, sondern geradezu verunsichert, wenn sie uns dieses Vertrauen nicht mehr schenken können.

Damit uns dieses Vertrauen entgegengebracht wird, reicht es aber nicht, sich nur an die Gesetze und Verordnungen zu halten, also das Bankgeschäft auf legaler Basis zu betreiben.

Nein, angesichts unserer herausgehobenen Bedeutung müssen wir zusätzlich die Legitimität unseres Handelns belegen. Bis zum Ausbruch der Finanzmarktkrise war dieses Grundvertrauen in die Kreditwirtschaft gegeben. Die Bezeichnung „Bankbeamter“ oder der Glaube, dass sich Ehepartner eher scheiden lassen, als dass sie die Bankverbindung ändern, zeugen von diesem tiefen

Herbert Hans Grüntker, Vorsitzender des Vorstandes, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main

Die Spannungsfelder zwischen Recht und Unrecht sowie legal und legitim sieht der Autor keinesfalls allein auf die Kreditwirtschaft beschränkt. Gleichwohl registriert er seit der Finanzmarktkrise und deren Aufarbeitung einen Bruch zwischen der Branche auf der einen Seite und den politischen Entscheidungsträgern sowie den Bürgern auf der anderen Seite. Sein Ansatzpunkt Rückgewinnung der gesellschaftlichen Akzeptanz gründet dabei nicht zuletzt auf die betonte Wiederbelebung einer dienenden Funktion der Kreditwirtschaft für die Realwirtschaft. Auf diesem Weg will er auf mehr Kommunikation und vor allem bessere Corporate Governance setzen, verweist aber ausdrücklich auf die besonderen Mühen von der einsichtigen Erkenntnis zu einer erfolgreichen Umsetzung. (Red.)

Vertrauen in die Kreditwirtschaft und in besonderem Maße vom Vertrauen zum eigenen Berater im Kreditinstitut.

Hier hat es offensichtlich im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise und deren Aufarbeitung einen Bruch zwischen der Kreditwirtschaft auf der einen Seite und den politischen Entscheidungsträgern sowie den Bürgern auf der anderen Seite gegeben.

Abkehr von der dienenden Funktion

Was mögen hierfür die Ursachen sein? Offensichtlich ist der Eindruck entstanden, dass sich Institute zunehmend von ihrer dienenden Funktion entfernt haben. Sie haben sich in ihren Geschäftsmodellen nicht mehr an der Realwirtschaft orientiert, sondern haben in großem Umfang Eigenhandel betrieben. Es wurden Handels- und Derivatebücher aufgebaut, die volumenmäßig in keinem Zusammenhang mit den Kundengeschäften und Kundenaufträgen standen.

Es entstand der Eindruck, Kundengeschäfte würden nur zum Anlass für vielfältige Arbitragegeschäfte genutzt, wobei die Interessen des Kunden nicht immer im Mittelpunkt standen. Und manche E-Mails von Händlern, die sich über die Naivität ihrer Kunden amüsieren, denen man soeben völlig intransparente und überteuerte Produkte „angedreht“ habe, zeugen eben nicht von einer dienenden Funktion des Bankgewerbes und lassen nicht nur moralische, sondern auch juristische Fragen aufkommen. Fragen der Eignung der betreffenden Personen, Fragen der internen Kontrollen.

Die Händler, oder sollte man von Alchemisten sprechen, die den Eigenhandel betrieben, wurden mit abstrusen Bonussystemen hofiert. Diese Systeme und Vergütungen entzogen sich jeder realen Vorstellungskraft und damit entfernte man sich auch eindeutig von der Realwirtschaft. Es fehlte jegliche gesellschaftliche Akzeptanz auf der einen Seite, während die andere Seite behauptete, man verrichte Gotteswerk.

Und es gab natürlich auch Vertriebspraktiken und Vertriebsanreize im Retailgeschäft, bei denen sich die Frage aufdrängte, ob die Interessen des Kunden oder die Interessen des Kreditinstituts im Mittelpunkt stehen. Erstaunlicherweise stand der Berater selbst nur selten im Mittelpunkt der Kritik. Dies wiederum beweist die Sehnsucht des Kunden nach Vertrauen. Gerne vertraut er dem Berater, auch wenn er zunehmend den Institutionen misstraut.

Mit dem Stichwort „Too big to fail“ fühlte sich die Gesellschaft zunehmend von den Banken im wahrsten Sinne des Wortes in Haft genommen. Die Idee, dass Gewinne privatisiert werden – weniger bei den Aktionären als bei wenigen Topmanagern – während existenzbedrohende Belastungen von der Allgemeinheit zu tragen seien, fand verständlicherweise keine gesellschaftliche Akzeptanz. Von ganz entscheidender Bedeutung ist dabei, dass dies zu einem Bruch zwischen Kreditinstituten auf der einen und Gesellschaft und Politik auf der anderen Seite geführt hat. Die Folge ist ein moralischer Rigorismus mit dem wesentliche Teile von Politik und Gesellschaft nach der Finanzkrise Front gegen den Finanzsektor gemacht haben.

Gesellschaftliche Akzeptanz

Es bleibt festzuhalten, dass die meisten Mitarbeiter und Manager in unserer Branche ordentliche Arbeit leisten. Und auch die bisher überschaubaren Verurteilungen von Managern belegen, dass sich selbst die von der Gesellschaft als Auswüchse des Raubtierkapitalismus empfundenen Entwicklungen mit den bestehenden rechtlichen Möglichkeiten kaum sanktionieren lassen. Hier ist die Frage zu beantworten, ob unser Rechtsempfinden im Einklang mit dem geltenden Recht steht oder ob wir uns vorschnell zu Urteilen hinreißen lassen. Für das Gemeinwesen ist es nicht förderlich, wenn der Eindruck, die Kleinen hängt man und die Großen lässt man laufen, dem Boulevard zur Beantwortung bleibt und nicht im geordneten gesellschaftlichen Diskurs behandelt wird.

Dies führt zu folgendem Punkt: Das Befolgen von Recht und Verordnungen bildet die notwendige Bedingung, um gesellschaftliche Akzeptanz zu erlangen und langfristig agieren zu können. Die hinreichende Bedingung ergibt sich jedoch erst durch die gesellschaftliche Legitimität ihres Handelns.

Wachsen mit der Volkswirtschaft

Wie wurde auf die Fehlentwicklungen reagiert? Zunächst hat die Regulatorik die Aufgabe übernommen, den Kreditinstituten die Daumenschrauben anzuziehen. Mit Erhöhung der Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen hat sich das Risiko von Schieflagen reduziert. Es wurde einfach der Puffer zur Abfederung von Risiken erhöht. Nicht weniger, aber auch nicht mehr.

Ferner wurde die Aufsicht über das laufende Geschäft deutlich intensiviert. Die Banken sind mehr als früher transparent bezüglich Geschäftsmodell und Geschäftsrisiken. Dies ist ein wirkungsvolles Mittel, um einen Prozess des Nachdenkens in der Branche in Gang zu setzen. Wie soll der Stakeholder Aufsicht die Banken wahrnehmen? Welche Rückkoppelungen erhalten die übrigen Stakeholder von der Aufsicht und wie positioniert sich dann ein Institut? Und letztlich gibt es die gesellschaftliche Ächtung, wenn die gesellschaftliche Legitimation für das eigene Handeln entzogen wird.

Wie wird es weitergehen? Banken als Non-Profit-Organisationen! Ist das die Lösung? Definitiv nicht! Niemand erwartet, dass ein Marktteilnehmer erhebliches Eigenkapital bei durchaus vorhandenen Risiken in ein Unternehmen ohne Aussicht auf Gewinn investiert. Die Branche ist für Altruismus nicht geeignet. Und auch die dienende Funktion der Kreditwirtschaft für die Volkswirtschaft spricht für gewinnorientiertes Wirtschaften. Es ist nämlich die Aufgabe der Branche, mit der Volkswirtschaft zu wachsen. Wenn unsere Branche mit der Volkswirtschaft wachsen will, muss sie Eigenkapital aufbauen.

In diesem Spannungsverhältnis stehen auch die Regulatoren. Geht es darum, mit möglichst hoher Sicherheit die Stabilität des Bankensystems zu gewährleisten oder muss die Kreditwirtschaft in der Lage sein, mit der Volkswirtschaft wachsen und ihrer Funktion nachkommen zu können? Angesichts der anstehenden regulatorischen Themenstellungen ist dies kein künstlich herbeigeredeter Interessenkonflikt. Hierauf wird es in den nächsten Monaten ganz konkrete Antworten geben.

Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt des Verlags

C.H. Beck oHG, München, bei.

Wenn also akzeptiert wird, dass Kreditinstitute gewinnorientiert arbeiten sollen, ist dann besondere Demut von den Geschäftsleitern gefordert? Der Banker im Büßergewand!? Auch das kann nicht die Antwort sein. Die Attraktivität der Branche für Mitarbeiter würde deutlich leiden. Dies spüren wir übrigens bereits heute. Die Attraktivität des Arbeitsgebers Kreditinstitut hat deutlich nachgelassen. Dies ist Reflex einer nachlassenden gesellschaftlichen Akzeptanz der Kreditwirtschaft.

Große Bedeutung der Corporate Governance

Was ist die Lösung? Gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimität unseres Handelns werden wir nur erlangen, wenn wir den Nutzen unseres Tuns und die Tatsache, dass wir uns dabei an Regeln halten und verantwortlich handeln, gegenüber den verschiedenen Stakeholdern erfolgreich kommunizieren können. Wer sind die Stakeholder? Die Aufzählung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge: Es sind die Aufsicht, die Eigentümer, die Kunden, die Mitarbeiter und natürlich die Öffentlichkeit. Wir müssen unser Geschäftsmodell erklären und auch die Risiken, die wir übernehmen müssen. Ein Kreditinstitut, das keine Risiken übernimmt, ist kein Kreditinstitut. Wir müssen erklären, in wessen Interesse die Übernahme von Risiken ist. Wir müssen erklären, dass Risiken auch einmal schlagend werden können. Und wir müssen die Diskussion hierüber aushalten.

Der Corporate Governance kommt dabei eine große Bedeutung zu. Das Versagen der Branche in der Finanzmarktkrise war auch ein Versagen der Corporate Governance. Hat eine effektive und effiziente Überwachung des Managements stattgefunden? Es wurde unterstellt, dass Management, Aufsichtsorgan und Eigentümer identische Interessen haben. In einer verklärten Sicht mag das langfristig sogar stimmen. Die Auswüchse hoher variabler Einkünfte für das Management und – man erinnere sich – die Idee der Orientierung der Vergütung des Aufsichtsrats an kurzfristigen Unternehmensergebnissen sprechen eine andere Sprache.

Wohltuende Klarstellung durch die Vergütungsverordnung

In dieser Hinsicht haben die Regelungen der Institutsvergütungsverordnung eine wohltuende Klarstellung vorgenommen, auch wenn die ständige Ausweitung des Kreises von Risk Takern und insbesondere der unverhältnismäßig hohe Aufwand der Dokumentation die Anwendung durchaus sinnvoller Regeln zum Bürokratiemonster werden lassen.

Aber zurück zur Corporate Governance. Eine gesunde Distanz zwischen Management und Aufsichtsorgan einerseits sowie Aufsichtsorgan und Eigentümer andererseits ist erforderlich. Das Hinterfragen von Geschäftsmodell sowie von Risikopolitik und -management ist vornehmste Aufgabe des Aufsichtsorgans und nicht nur der Aufsicht.

Die Rollenverteilung muss klar sein: Der Manager ist Treuhänder. Ihm wird das Unternehmen auf Zeit anvertraut. Seine Aufgabe ist es, die Reputation des Unternehmens zu sichern, den Markenwert und die Kundenbasis auszubauen, das Eigenkapital zu stärken und qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Und natürlich gehört auch die Kommunikation mit allen Stakeholdern zu den wesentlichen Aufgaben des Managements.

Gesunde Distanz zwischen den Organen erwünscht

Das Aufsichtsorgan hat die Arbeit des Managements zu überwachen und muss prüfen, ob das Management glaubhaft für die Werte des Unternehmens steht. Dem vielleicht etwas altmodischen Begriff der persönlichen Integrität kommt dabei größte Bedeutung zu. Persönliche Integrität ist nicht alles, aber ohne persönliche Integrität ist alles nichts.

Wird diesem Aspekt genügend Rechnung getragen? Es ist in der Tat für die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsorgans, die Eignung und vor allem die persönliche Eignung des Topmanagements einer intensiven Prüfung zu unterziehen. Die Kreditwirtschaft befindet sich in der komfortablen Situation, bei der Prüfung der fachlichen Eignung von sehr sachkundiger Seite Unterstützung zu erhalten. Denn die fachliche und auch die persönliche Eignung von Geschäftsleitern werden im „fit and proper" Prozess von der Aufsicht intensiv geprüft.

Insofern kann das Aufsichtsorgan den Aspekt der persönlichen Integrität in besonderem Maße beleuchten. Verkörpert der Kandidat die Werte des Unternehmens, welche Reputation bringt der Kandidat aus anderen Tätigkeiten mit sich und welche Einstellungen zum Thema Corporate Governance lassen sich aus der Beurteilung des Kandidaten ableiten?

Und schließlich müssen sich die Eigentümer davon überzeugen, dass das Aufsichtsorgan seinen originären Aufgaben nachkommt. Denn es sind die Eigentümer, die im Rahmen der Corporate Governance die wirklich langfristige Perspektive einnehmen und an einer langfristig positiven Entwicklung des Unternehmens am stärksten interessiert sind. Das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter in ihr Unternehmen ist für sie einer der wichtigsten Werte überhaupt.

Die Legitimität des Handelns überzeugend vermitteln

Unsere Branche befindet sich unstrittig in einer schwierigen Situation. Der Ertragsdruck ist deutlich spürbar, die Zweifel an manchen Geschäftsmodellen drücken sich in niedrigen Börsenbewertungen aus. Die Auswirkungen technologischer Umbrüche sind noch schwer zu fassen. In dieser Umbruchphase kommt erschwerend hinzu, dass wir einen klaren Vertrauensverlust in unsere Branche feststellen müssen.

Dieser Vertrauensverlust basiert weniger auf klaren und eindeutigen Gesetzesverstößen als einer fehlenden gesellschaftlichen Akzeptanz unseres Handelns. Wir bewegen uns auf dem Boden der Legalität, aber wir müssen die Legitimität unseres Handelns vermitteln. Und wir müssen die besondere Bedeutung der Kreditwirtschaft für unsere Volkswirtschaft annehmen, diese gegenüber allen Stakeholdern erklären und uns dieser Verantwortung stellen. Dies wird nur mit mehr Kommunikation und vor allem mit besserer Corporate Governance funktionieren. Dies zu erkennen ist der erste Schritt, die Umsetzung wird der zweite und deutlich schwierigere Schritt sein.

Der Beitrag basiert auf einer Rede des Autors anlässlich der 62. Kreditpolitischen Tagung „Banken zwischen Recht und Unrecht" der ZfgK am 11. November 2016.

Die Zwischenüberschriften sind teilweise von der Redaktion eingefügt.