

# Anwendung bzw. Verletzung ethischer Grundsätze in der Bank- und Finanzindustrie\*

CHRISTINE HIRSZOWICZ\*\*

## *Ethical Standards in the Banking and Finance Industry: Adherence and disregard*

*The banking industry operates in a stringent framework of regulation and supervision imposed upon it by national legislation on one side and of specific rules of self regulation by its own branch associations on the other. The remaining free space of action is being used by the banks to formulate their own ethical standards to their stakeholders. In spite of all these constraints and rules, controls and sanctions are unavoidable. The author pleads in favour of introducing ethics in banking lectures in university courses as a possible means to combat the source of unethical behaviour.*

**Keywords:** Banking regulation and supervision, self-regulation, ethical standards for the finance industry, sustainability in the finance industry, and teaching ethics in finance courses

## 1. Einleitung

Wenn die Bank- und Finanzindustrie Anlass zu Ethik-Überlegungen gibt, so tendiert die veröffentlichte Meinung oft zum Schluss, dass hier das Spannungsfeld zur Ethik besonders groß ist. Die öffentliche Meinung hingegen, und erst recht die fundierte Analyse, sind viel vorsichtiger.

Es ist eine alt bekannte Tatsache, dass die Bank- und Finanzindustrie von jeher ein besonderes Verhältnis zur Ethik haben, weil das Geschäft mit dem Geld schon zu biblischen Zeiten zu großen Missverständnissen und Spannungen Anlass gegeben hat. Daraus aber zu schließen, dass dieser Wirtschaftszweig es heute besonders schwer hat, sein Verhältnis zur Ethik zu ordnen, ist ein kurzsichtiger Induktionsschluss.

Ich sehe nicht ein Spannungsfeld zwischen Bank-Betriebswirtschaft und Ethik, sondern eine Komplementarität. Es kann kein menschenwürdiges Wirtschaften geben ohne Anwendung ethischer Normen, ob in der Bankwirtschaft oder in den anderen Wirtschaftsbranchen. Die Wirtschaftswissenschaft sucht nach Erklärungen, wie Menschen bei der Ausübung wirtschaftlicher Tätigkeiten sich verhalten. Der Homo Öconomicus ist nur ein Teilmodell des handelnden Menschen. Vor rund 100 Jahren hat der amerikanische Psychologie-Forscher John Watson den Behaviorismus entwickelt,

---

\* Beim Beitrag handelt es sich um eine überarbeitete Fassung eines Vortrags im Rahmen der Interdisziplinären Veranstaltungsreihe „Ethische Verantwortung in den Wissenschaften“, gehalten am 3. Februar 2005 an der Universität Zürich.

\*\* Prof. Dr. Christine Hirszowicz, Swiss Banking Institute, Universität Zürich, Plattenstrasse 14, 8032 Zürich, hirszowi@isb.unizh.ch, Tel. ++41 44 634 29 55. Forschungsschwerpunkte: Bankpolitik national und international, Regulierung und Aufsicht, Ökonomische Interpretation der rechtlichen Rahmenbedingungen der Banken, Bankkundengeheimnis, Bekämpfung von Geldwäsche, Korruption und Terrorismusfinanzierung.

eine Naturwissenschaft, die die menschlichen Reaktionen und Anpassungsweisen beobachtet (vgl. Watson 1930). Diese Wissenschaft hat nun endlich Eingang in die Wirtschaftswissenschaft gefunden. Der Behaviorismus zeigt uns, dass der wirtschaftende Mensch sowohl durch extrinsische als auch durch intrinsische Motivation gesteuert wird. Zum Beispiel reagiert der Mensch auf monetäre Anreize und es ist wichtig, dass diese Steuerungsmechanismen komplementär durch Ethik beeinflusst werden. Nicht risikogerechte Anreizstrukturen führen in der Unternehmung zu Anreizkonflikten. Dies ist z.B. der Fall, wenn die Entschädigungsstrukturen für Manager sich nach dem größtmöglichen Aktienkurs der Unternehmung richten und mit Aktienoptionen bestückt werden. Quartalsberichterstattungen können auch falsche Anreize für Manager liefern, die langfristige Zielsetzung der Unternehmung zugunsten eigener kurzfristiger Erfolge preiszugeben. Intrinsisch motiviert ist der Mensch, wenn seine innere Überzeugung ihn zum Handeln führt. Die Ethik muss deshalb eine wichtige Rolle in der Wirtschaftswissenschaft und ihrer Lehre spielen.

Wenn wir nun von „Bank- und Finanzindustrie“ sprechen, so meinen wir neben den Banken auch die Versicherungen, die Börsen, die Effektenhändler, die unabhängigen Vermögensverwalter und Anlageberater sowie die Fondsleitungen. In diesem Beitrag werde ich den Fokus zwar nicht ausschließlich aber doch vorwiegend auf die Banken legen.

## 2. Ethische Grundsätze für Banken

Weil die Banken durch ihre Finanzintermediation eine ganz zentrale Rolle in der Wirtschaft spielen, hat ihnen die ordnende Hand des Gesetzgebers zu einer Fülle von Leitplanken verholfen, innerhalb derer sie sich zu bewegen haben.

Was haben gesetzliche Vorschriften mit Ethik zu tun? Sehr viel. Wenn wir einen Blick zurück auf das Römische Recht werfen, stellen wir fest, dass das Wort „Recht“ von „Gerechtigkeit“ abgeleitet wird. Nach der Definition von Celsus ist „Recht“ „die Kunst des Guten und Billigen“ ( Fögen/Ernst/Honsell 2005: 9). „Gerechtigkeit ist der beständige und immerwährende Wille, jedem das Seine zuzuteilen. Die Grundsätze des Rechts sind folgende: anständig leben, den anderen nicht zu verletzen, und jedem das Seine zuzuteilen. Rechtswissenschaft [...] ist die Wissenschaft von Recht und Unrecht“. Auf dieser Philosophie des Römischen Rechts basiert der Begriff von Handeln nach Treu und Glauben, eines der wichtigsten Grundsätze des Zivilrechts.

Der spezielle Charakter des Bankgeschäfts, nämlich die Entgegennahme, Anlage und Verwaltung fremder Gelder, verlangt einerseits, dass der Gesetzgeber den Gläubigerschutz anstrebt. Die hohe Bedeutung der Banken für die Wirtschaft und die in den letzten Jahrzehnten gewaltig angewachsenen internationalen Finanzkonglomerate bedingen andererseits, dass sich der Gesetzgeber auch um den Systemschutz kümmert und zu diesem Zweck auch eine Konsultation und Kooperation mit den Aufsichtsbehörden in anderen Jurisdiktionen vorsieht. In den letzten Jahrzehnten hat das Gesetzeskleid für die Bank- und Finanzindustrie in gewaltigem Ausmaß zugenommen, eine notwendige Maßnahme, um nicht auch die Kriminalität zu liberalisieren.

## 2.1 Die ordnende Hand des Gesetzgebers

Die Banken, Effektenhändler und Fondsleitungen bedürfen zur Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit einer Bewilligung durch die spezielle Aufsichtsbehörde, die Eidgenössische Bankenkommission (EBK). Eine wesentliche Voraussetzung zur Bewilligung ist die Gewähr einwandfreier Geschäftstätigkeit der leitenden Organe. Es geht um hohe Anforderungen an die persönliche Integrität des Bankiers und um seine fachliche Kompetenz. Ethik als Voraussetzung für die Banktätigkeit. Auch die bedeutenden Aktionäre der Bank dürfen keinen schädlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Bank ausüben. Das nennt man europapolitisch, den „Fit and Proper Test“ bestehen. Das bedeutet ferner die Identifikation von Kunden, die Abklärung der wirtschaftlichen Hintergründe von Geschäften, wenn Anzeichen darauf hindeuten, dass die Transaktion Teil eines unsittlichen oder rechtswidrigen Geschäfts bilden könnte oder wenn es sich um ein kompliziertes, ungewöhnliches oder bedeutsames Geschäft handeln würde. Nicht nur bedeutsame Geschäfte, sondern auch bedeutsame Kunden sind unter die Lupe zu nehmen. So warnt die EBK die Banken in ihrer Verordnung zum Geldwäschereigesetz vor der Annahme von Geldern, die aus Korruption oder Missbrauch öffentlicher Vermögenswerte stammen könnten, sog. Potentatengelder oder Vermögenswerte von „Politically Exposed Persons“ (PEPs). Sie warnt auch vor Geschäftsbeziehungen und Geschäftstransaktionen mit erhöhten Risiken und zielt damit u.a. auf die Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung.

Die Missachtung von Vorschriften, die zur Bewilligungsvoraussetzung gehören, kann zur Entfernung einer Führungsperson oder gar zum Entzug der Betriebsbewilligung durch die EBK führen. Diese kann Antrag zur Strafverfolgung nach StGB und nach Verwaltungsstrafrecht stellen.

In Anwendung der OECD-Konvention über die „Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr“ wurde im Jahre 2000 das Korruptionsstrafrecht ausgebaut. Daraus ergeben sich neue Verpflichtungen für die Banken: Vermögenswerte, die aus Korruption stammen oder der Korruption dienen, dürfen weder in die Bank noch aus der Bank fließen (vgl. Mazumder 2001). Auch durch solche Maßnahmen erfolgt weitgehend eine Ethisierung des Bankgeschäfts.

Das Geschäfts- und Organisationsreglement sowie weitere interne Reglemente und Weisungen der Bank, welche die Geschäftsarten, die Kunden und Regionen sowie die Kompetenzverteilungen festhalten, müssen der EBK zur Genehmigung unterbreitet werden.

Weitere Risikovorschriften über die Geschäftstätigkeit beinhalten die Liquidität, das Eigenkapital, die Vermeidung von Klumpenrisiken, besondere Vorschriften für Markt-, Zins- und operationelle Risiken sowie für die Rechnungslegung. Für international tätige Banken und Finanzkonglomerate ist eine konsolidierte Aufsicht über den ganzen Bankkonzern erforderlich. Die inländische Aufsichtsbehörde hat auch das Recht, bei Konzernköchtern Kontrollen vor Ort im Ausland durchzuführen.

Mit dem neuen eidgenössischen Geldwäscherei-Gesetz (GwG), in Kraft seit 1. April 1998, sind erstmals sämtliche Anbieter von Finanzdienstleistungen einem einheitlichen branchenübergreifenden Gesetz unterstellt, das ihnen einheitliche Sorgfaltspflichten und Dokumentationspflichten auferlegt. Neben den Banken sind es die Vermögensverwal-

ter, Fonds-Leitungen, Versicherungseinrichtungen, Anlageberater, Effektenhändler, Treuhänder, Spielbanken, Rechtsanwälte u. andere Finanzintermediäre, sofern sie Vermögen berufsmäßig verwalten. In enger Zusammenarbeit mit der internationalen Financial Action Task Force werden das GwG und andere schweizerische Gesetze an neue Formen der Kriminalität angepasst. Das GwG regelt die Bekämpfung der Geldwäsche und die Sicherstellung der Sorgfalt bei Finanzgeschäften. Erstmals wurde mit diesem Gesetz die Meldepflicht an eine spezielle Instanz des Bundesamtes für Polizei eingeführt (Meldestelle für Geldwäsche). Es soll den guten Ruf des Finanzplatzes Schweiz bewahren und eine Handhabe für die internationale Rechtshilfe bieten.

Zu erwähnen sind ferner die privatrechtlichen Sorgfaltspflichten der Bank, z.B. gemäß Vertragsrecht. Diese werden laufend konkretisiert durch die bundesgerichtliche Rechtssprechung. Die Schweizerische Nationalbank als Aufsichtsbehörde für die Geldpolitik hält die Banken zu regelmäßigen Statistik-Berichten an, diktieren die Konditionen der Liquidität des Geldmarktes und verlangt von den Banken, dass sie bei ihr Giro-Konti unterhalten, wodurch sie nach Bedarf auch die Bankenliquidität einschränken oder erweitern kann.

Für die beiden Großbanken UBS und CSG gelten zusätzliche Sondervorschriften. Aufgrund ihrer Größe und ihrer Komplexität sind sie systemrelevant. Wenn große Risiken bei ihnen auftauchen sollten, könnten sie das ganze Bankensystem in Gefahr bringen. Dafür wird der Begriff „Too big to fail“ verwendet: Der Staat kann sich den Zusammenbruch einer Großbank nicht leisten, weil der ganze Finanzplatz betroffen wäre. Beim Begriff „Too big to be rescued“ kann sich der Staat die Rettung einer solchen Bank nicht leisten, weil das Steueraufkommen dazu nicht ausreicht! (Dies war der Fall der Solothurner Kantonalbank, die Anfang 1995 durch den damaligen SBV übernommen wurde, und der Außerrhodischen Kantonalbank, die Anfang 1996 durch die damalige SBG übernommen wurde). Seit 2003 hat die EBK für die Großbanken zusätzliche Aufsichts- und Berichterstattungspflichten eingeführt, sie pflegt regelmäßige Kontakte mit der Großbank auf Stufe Verwaltungsrat, Konzernleitung, Geschäftsführung der Business Groups, sowie regelmäßige Kontakte mit der Prüfgesellschaft; sie führt auch direkte Prüfungen bei der Großbank vor Ort durch. Dies geschieht im Interesse einer zeitnahen, engen und umfassenden Überwachung. Faktische Verhältnisse und Größen lassen eine spezielle Großbankaufsicht für angebracht erscheinen, um das Systemrisiko im Auge zu behalten (vgl. EBK 2004: 18 ff.).

## 2.2 Die ordnende Hand der Selbstregulierung

Neben den gesetzlichen Leitplanken haben die Banken in einer freien Marktwirtschaft einen gewissen Freiraum, den sie im Sinne der Selbstregulierung mit Branchen-Normen des Wohlverhaltens füllen. Damit versuchen sie auch, einem weiteren Vordringen des Gesetzgebers vorzukommen. Diese Normen der Selbstregulierung, die durch die Schweizerische Bankiervereinigung, durch die Börse und durch eigene Gruppenverbände aufgestellt und überwacht werden, sind nicht desto streng zu beachtende Richtlinien. Ein Beispiel sind die Regeln zum Marktverhalten. Missachtung solcher Regeln kann durch die EBK als Verletzung der Gewähr einwandfreier

Geschäftsleitung interpretiert werden und zu sehr unangenehmen Prüfungen durch die Aufsichtsbehörde führen.

Zur wichtigsten Norm der Selbstregulierung der Banken in der Schweiz gehört die Vereinbarung der Schweizerischen Bankiervereinigung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht (VSB) (vgl. VSB 2003). Die erste diesbezügliche Vereinbarung datiert aus dem Jahre 1977. Diese Vereinbarung in neuester Auflage legt die Pflichten der Banken im Bereich der Kundenidentifikation sowie der Feststellung des wirtschaftlich Berechtigten fest. Wichtigstes Ziel ist die Verhinderung der Annahme von Korruptionsgeldern und die Bekämpfung der Finanzierung des Terrorismus. Sie verbietet die aktive Beihilfe zur Kapitalflucht und zur Steuerhinterziehung. Die bankengesetzlichen Revisionsstellen sind von den Banken und der EBK beauftragt, regelmäßig die Einhaltung der Vereinbarung zu überprüfen. Verstöße werden durch eine unabhängige Aufsichtskommission analysiert und gebüßt. Die EBK kann zusätzlich mit aufsichtsrechtlichen Maßnahmen eingreifen. Diese Vereinbarung hat im Zusammenhang mit dem neuen Geldwäschereigesetz Modellcharakter erhalten und genießt im Ausland hohes Ansehen. Eine der VSB nachgebildete Selbstregulierung wurde auf internationaler Ebene im Oktober 2000 vereinbart: Unter der Führung der Schweizer Großbanken sind die Wolfsberg Richtlinien entstanden, ein Wohlverhaltenskodex von elf international führenden Finanzinstituten. Diese verpflichten sich, die Annahme krimineller Gelder, auch Vermögenswerte aus korrupten Tatbeständen, zu verhindern. Ein weiteres Beispiel der Selbstregulierung sind die Richtlinien der SBVg für den Umgang mit nachrichtenlosen Vermögenswerten, die auf den 1. Juli 2000 in Kraft getreten sind und Maßnahmen der Banken beinhalten, um die Nachrichtenlosigkeit von Vermögenswerten in Zukunft nie mehr entstehen zu lassen.

In Bezug auf nachrichtenlose Konten bei Schweizer Banken, die Opfern des Naziterrors gehörten, war das Verhalten der Schweizer Banken während den Jahren nach dem Krieg eine Verletzung ethischer Grundsätze sondergleichen (vgl. Hirszowicz 2003: 581ff.). Die Lösung, die schließlich mit dem sog. Memorandum of Understanding 1996 zwischen den Schweizer Banken und den jüdischen Organisationen in den USA gefunden wurde, ist dem diskreten und persönlichen Engagement des Schweizer Bankiers Hans J. Bär zu verdanken, der die Idee des Volcker-Komitee aufbrachte und mit hoher Diplomatie und weisem Vorgehen schließlich einen Vergleich erreichte (vgl. Bär 2004: 375ff.). Viel mehr als die sehr hohen Kosten der Vereinbarung erschütterte der Reputationsverlust die Schweizer Banken in einer bisher nie erreichten Weise. Daraus hat die Schweizerische Bankiervereinigung Lehren gezogen: Eine erste Maßnahme waren die vorerwähnten Richtlinien über die Verhinderung von Nachrichtenlosigkeit. Seit 2001 führt die Bankiervereinigung ein professionelles Issue Monitoring durch mit dem Ziel, finanzplatz-relevante Themen frühzeitig zu erkennen und ihrer Bedeutung entsprechend zu bearbeiten (vgl. Schweizerische Bankiervereinigung 2004: 20ff.).

Die Normen der Regulierung und Selbstregulierung der Banken, Börsen, Effektenhändler, Anlagefonds und Finanzmärkte in der Schweiz haben ein sehr ansehnliches Maß angenommen. Sie lassen sich kaum in Seitenzahlen messen, sondern eher in Gewichtsmassen oder in Megabites. Die sog. Blaue Bibel des Bank- und Finanzmarktrechts ist ein gewichtiges Beispiel und wird jedes Jahr neu herausgegeben mit den

aufdatierten Vorschriften (vgl. Thévenoz/Zulauf 2004). Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass alle diese Normen vom Dialog zwischen schweizerischen und ausländischen Fachexperten beeinflusst werden. Die Schweiz ist in allen diesbezüglichen Gremien professionell vertreten.

### 2.3 Der Freiraum der Bank

Nach den verbindlichen Vorgaben durch Gesetz und Branchenverband verbleibt der Bank ein Freiraum, den sie autonom gestalten will. Dieser Spielraum ist der betrieblichen Bankpolitik vorbehalten, wodurch sich eine Bank auch von der Konkurrenz unterscheidet. Es geht um die Erkennung und autonome Gestaltung moralischer Verpflichtungen gegenüber spezifischen Anspruchsgruppen. Sinn solcher eigener Normen ist es, die geschäftspolitischen Ziele der Bank zu erreichen unter Optimierung der Reputation. Die Normen und die Kontrolle ihrer Einhaltung sind Teil des Risk Management der Bank. Sie sind oft in einem Code of Conduct enthalten.

Dazu sei das Beispiel der größten Schweizer Bank, der UBS, kurz angeführt (vgl. UBS 2004: 103ff. und 128 ff.).

Im sog. Handbuch wird unter dem Kapitel „Corporate Governance“ die Unternehmenspolitik im Bereich der Entschädigungen für die oberste Führungsebene geschildert. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen an diese Führungsleute sind „eng an die Erwirtschaftung nachhaltiger Gewinne für die Aktionäre gebunden und schaffen angemessene Anreize für eine langfristige Wertschöpfung.“ Hier wird ausdrücklich die langfristige Sichtweise hervorgehoben.

Unter dem Kapitel „Corporate Responsibility“ lautet die Botschaft, dass die Bank „für ihre Kunden, Produkte und Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten (will), eine Unternehmenskultur fördern, die höchsten ethischen Standards genügt, und für ihre Aktionäre eine überdurchschnittliche und zugleich nachhaltige Rendite erwirtschaften (will). Für die UBS bedeutet verantwortungsvolle Unternehmensführung, dass bei Geschäftsentscheiden neben rein gewinnorientierten und gesetzlichen bzw. regulatorischen Überlegungen, auch andere Faktoren eine Rolle spielen können.“ Weitere Ziele sind das Engagement für die Chancengleichheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Schutz der Umwelt (Umweltaspekte in die Geschäftsaktivitäten integrieren), die Einhaltung sozialer Standards und die Leistung eines Beitrags an das Gemeinwesen. Die Bank betont, dass ihr Erfolg nicht allein auf den Fähigkeiten und Ressourcen ihrer Mitarbeiter und den Beziehungen zu ihren Kunden gründet, sondern auch auf den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, für die sie sich ebenfalls engagiert. Das Handbuch enthält konkrete Beispiele dieser verschiedenen Verpflichtungen.

Die Implementierung der betrieblichen Bankpolitik entlang solcher Normen ist im Sinne des Total Quality Management und eines ethischen Verhaltens der Bank. Sie kann zu einer Kernkompetenz und damit auch zu einem Wettbewerbsvorteil im Markt führen. Wie die Entwicklungen zeigen, nehmen die Banken die Chance des Wettbewerbs um die Ethik bereits wahr. Ohne Zweifel wurde diese Entwicklung durch frühere krasse Beispiele unethischen Verhaltens ausgelöst und ist eine Antwort auf die allseitigen Rufe nach Ethik in allen Bereichen der menschlichen Tätigkeiten.

### 3. Wie viel Ethik in Lehre und Forschung im Bereich der Bank-BWL?

Trotz der sehr einschränkenden Leitplanken des Gesetzgebers, trotz einer ausgedehnten Bankenaufsicht und trotz insgesamt hoher bankeigener ethischer Standards der Schweizer Banken, kommt es vor, dass der VR einen Verantwortlichen aus der Direktion einer Bank entfernen muss, dass Geldwäscherfälle aufgedeckt werden, dass Devisenhändler die eigene Bank betrügen, Vermögensverwalter die Gelder ihrer Kunden veruntreuen, ja schlimmstenfalls, dass die Aufsichtsbehörde die Bewilligung für den Geschäftsbetrieb einer Bank entziehen muss. Das ist gut so. Denn die Sanktionen sind ein Beweis einer gut funktionierenden Corporate Governance und Bankenaufsicht. Sie sind auch ein Warnlicht für die Mitbewerber. Und schließlich sei am Rande beigefügt, dass Schweizer Banken auch nur durch Menschen geführt werden [...] und das macht die Kontrolle und Sanktion unabdingbar!

Nun ist es aber mit der Schaffung von Gesetzen und bankeigenen ethischen Normen, mit der Kontrolle ihrer Einhaltung und der Bestrafung ihrer Verletzung bei weitem nicht getan.

Ethische Grundsätze finden wohl ihre Anwendung im objektiven Recht. Das geschriebene Recht und der Code of Conduct einer Bank basieren auf Ethik und Moral. Aber nicht alle Ethik und Moral, die der Bankier braucht, kann geschriebenes Recht oder Teil seines Code of Conduct sein. Das soll es auch nicht.

Hier rückt nun die Frage ins Zentrum unserer Überlegungen: Prävention und Repression sind das eine, Bildung, ja Charakterbildung sind das andere. Damit ist die Ursachenbekämpfung angesprochen.

Vor dem Hintergrund der in jüngster Zeit vorgefallenen Missbräuche wirtschaftlicher Machtstellungen, der maßlosen Entschädigungen für Verwaltungsräte und Manager zulasten der Aktionäre, bei Kantonalbanken zulasten der Steuerzahler, der zahllosen Fälle von Betrug, Urkundenfälschung, Bestechung usw. hat sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung mit klaren Empfehlungen verlauten lassen. Als Beispiel seien die Arbeiten der Professoren Michael Jensen und Kevin Murphy (vgl. Jensen/Murphy 2004) aus den USA angeführt, die an einer Tagung der Universität Zürich ([www.nccr-finrisk.ch/ethicalfinance](http://www.nccr-finrisk.ch/ethicalfinance)) über Executive Compensation kürzlich ihre Ideen zur Reform der Entschädigungsmodelle für Unternehmensleitungen präsentiert haben.

Sie gehen davon aus, dass sich die sog. Agency-Probleme zwischen Geschäftsleitern und Aktionären einerseits, und zwischen Verwaltungsräten und Aktionären anderseits nicht aus der Welt schaffen lassen. Doch könnte man die Brisanz des Problems herabmindern durch wohl strukturierte Entschädigungspakete einerseits und durch entsprechende Unternehmenspolitik und Prozesse anderseits. Hier sind ihre wichtigsten Empfehlungen:

- (1) Unternehmen sollten sich davon überzeugen, dass gemäß einer aufgeklärten Stakeholder- und Wertschöpfungstheorie die Schaffung von Werten in einer Unternehmung nicht eines der vielen Ziele ist, sondern das einzige wünschbare Ziel. Und dieses Unternehmensziel muss eingebettet sein in einer Vision und Strategie der Unternehmung, wonach sich die Führungspersonen leiten lassen. Richtig verstanden ist diese Zielsetzung genau das, was unter Stakeholder-Theorie zu verstehen ist und auf langfristige Wertgenerierung ausgerichtet.

- (2) Weitere Empfehlungen befassen sich mit der Entschädigungsphilosophie für Manager, mit den darin enthaltenen Aktienoptionen und mit weiteren strengen Kriterien für VR und Direktion.

Auch aus der Schweiz meldet sich die Forschung der Finanzmärkte mit Empfehlungen: In ihrer jüngsten Studie am Swiss Banking Institute zeigen die Professoren Rajna Gibson und Marc Chesney, dass die Anreize von Manager zu betrügen sehr groß sind, wenn die Entschädigungsprogramme der Unternehmung Aktienoptionen enthalten (vgl. Chesney/Gibson 2004). Manager können ihre Unternehmung viel weniger betrügen, wenn die Entschädigungsprogramme nicht Optionen sondern das Äquivalent an Aktien enthalten. Die beiden Forscher schlagen Entschädigungslösungen vor, die solche Anreize auf ein Minimum reduzieren.

All diese Empfehlungen liefern Beispiele der extrinsischen Motivation. Sie sind gleichzeitig Maßnahmen zur Prävention von Fehlverhalten und zur Kontrolle. Zur Kontrolle noch folgendes: Wie anlässlich der vorerwähnten Executive Compensation Conference in Zürich dargelegt wurde, haben Studien gezeigt, dass zuviel Kontrolle demotivierend wirkt und das Ziel in sein Gegenteil umkehren kann (vgl. Falk 2004).

Fragen wir nun nach der intrinsischen Motivation, so ließe sich dazu empfehlen, dass in allen Unterrichtsbereichen der BWL – und dies trifft in hohem Maße für die Bank-BWL zu – ethische Betrachtungen systematisch eingebaut und mit den Studierenden trainiert werden. Der Unterricht könnte besser anhand von Problemen als gemäß Fächern gestaltet werden.

Neben den vielen notwendigen theoretischen und quantitativen Kenntnissen müssen in möglichst allen Vorlesungen Anleihen aus der Ethik eingebaut werden, um bei den Studierenden den Sinn dafür zu schärfen. Durch das Einbringen ethischer Grundsätze in die Bank- und Finanzindustrie-Lehre werden die jungen Menschen zur Überzeugung gelangen, dass sie sich damit Werte aneignen, die die wirtschaftliche Tätigkeit erst menschenwürdig machen. Sie erlangen den Spürsinn für menschliche Qualität. Das macht sie nicht lediglich zu ausgebildeten, sondern auch zu gebildeten Menschen. Ein Beitrag von Forschung und Lehre zum moralischen Gewissen. Man kann es auch „Charakterbildung des wirtschaftenden Menschen“ nennen.

Dafür die richtige Balance zu finden, ist eine Aufforderung an die Interdisziplinarität der beiden hier angesprochenen Wissenschaften.

## Literaturverzeichnis

- Bär, H. J. (2004): Seid Umschlungen, Millionen, Zürich: Orell Füssli Verlag 2004.
- CCRS *Center for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zurich, and FINRISK National Centre of Competence in Research/Financial Valuation and Risk Management: Challenges to Executive Compensation*, University of Zurich, Ethical Finance Research Series, November 2, 2004, [www.nccr-finrisk.ch/ethicalfinance](http://www.nccr-finrisk.ch/ethicalfinance)
- Chesney, M./Gibson, R. (2004): Stock Options and Managers' Incentives to Cheat, ISB Paper ([www.isb.unizh.ch/Forschung](http://www.isb.unizh.ch/Forschung)), Zurich, July 22, 2004.
- EBK (2004): EBK Jahresbericht 2003, BBL Bern.

- Falk, A.* (2004): Professor of Economics, Research Director at the Institute for the Study of Labor, University of Bonn (Presentation of Nov. 2, 2004 at the Executive Compensation Conference in Zürich).
- Fögen, M. T./Ernst, W./Honsell, H.* (2005): Römisches Privatrecht, eine Einführung in das Privatrecht auf rechtshistorischer und rechtsvergleichender Grundlage, Vorlesungsskript Universität Zürich, WS 04/05.
- Hirschowicz, Chr.* (2003): Schweizerische Bankpolitik, Bern: Verlag Haupt.
- Jensen, M. /Murphy K.*(2004): Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them, Working Paper 44/2004, July 2004(<http://ssm.com/abstract=561305>).
- Mazumder, S.* (2001): Die Sorgfalt der Schweizer Banken im Lichte der Korruptions-Prävention und -Bekämpfung, Bern: Verlag Haupt.
- Schweizerische Bankiervereinigung* (2004): Jahresbericht 2003/2004.
- Thévenoz, L./Zulauf, U.* (2003): Bank- und Finanzmarktrecht 2003, BF 2003, Zürich: Schulthess.
- UBS* (2004): Handbuch 2003/2004.
- VSB* (2003): ([www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)).
- Watson, J. B.* (1930): Der Behaviorismus, Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, (aus dem Amerikanischen übersetzt).