

Pecunium (non) olet - ethische Anforderungen in der Bank- und Kreditwirtschaft

MICHAEL S. ABLÄNDER*

Rezension zu: Andreas Wagner/Christian Seidel (Hrsg.) (2004): Ethik in der Bankenpraxis, Frankfurt a. M.: Bankakademie Verlag

Der 2004 von Andreas Wagner und Christian Seidel im Bankakademie Verlag herausgegebene Sammelband widmet sich der moralischen Verantwortung von Banken und Finanzintermediären. Thematisiert werden ethische Fragen der Kundenbeziehung ebenso, wie der Umgang mit Insiderwissen oder die soziale Verantwortung der Banken. Erfreulich ist nicht nur die gelungene Mischung zwischen „Akademikern“ und „Praktikern“ innerhalb der Autorenliste, sondern auch die klare Strukturierung der behandelten Themengebiete. Der Band gliedert sich in vier Teile, wobei Teil A die Grundlagen zur Ethik in Banken behandelt, Teil B die Kundenperspektive und den Verbraucherschutz in den Vordergrund stellt, Teil C die gesellschaftlichen Anforderungen an die Kreditwirtschaft thematisiert und Teil D die Mitarbeiterperspektive betrachtet.

Teil A führt in die grundlegenden Fragen zum Thema Ethik und Governance in Banken ein. Unter der Überschrift „Ethikmanagement in Banken“ gibt Andreas Wagner hierzu einen ersten Überblick. Für ihn sind es vier Gründe, die das Thema Bankethik innerhalb der öffentlichen Diskussion aktuell werden lassen: Das Akzeptanzdefizit der Banken in der Öffentlichkeit, die Bedrohung durch staatliche Reglementierung in Folge mangelnder Selbstkontrolle, die hohen Folgekosten moralischen Fehlverhaltens und der Reputationsverlust der Banken als Konsequenz immer undurchsichtigerer Geschäftsmethoden. Schuld an diesem Debakel sei der internationale Wettbewerbsdruck, der die Banken zu moralisch bedenklichem Verhalten zwingt. Unkritisch übernimmt Wagner die Position Karl Homanns und empfiehlt dem Bankenmanagement die Etablierung geeigneter Rahmenordnungen zur Steuerung des Moralverhaltens der Mitarbeiter. Zwar käme auch der Vorbildfunktion der Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu, doch guter Wille alleine sei nicht ausreichend. Vielmehr bedürfe es geeigneter Managementsysteme, die anschlussfähig sind an „die ökonomische Rationalität der Betroffenen“ (16). Auch Josef Wieland und Michael Fürst betonen die Etablierung geeigneter Steuerungsinstrumente als Grundlage einer ethischen Mitarbeiterführung. Um korrektes Verhalten der Mitarbeiter zu garantieren, bedürfe es aktiver Managemententscheidungen, um so die „moralischen Ressourcen“ des Unternehmens zu mobilisieren. Es gelte, ein Wertemanagementsystem als Bestandteil der

* Dr. Michel S. Abländer, Lehrstuhl für Sozialwissenschaften, Internationales Hochschulinstitut Zittau, Tel.: ++49-(0)3583-7715-75, Fax.: ++49-(0)3583-7715-85, E-Mail: asslaender@ihi-zittau.de.

Corporate Governance zu entwickeln, um so Informationsasymmetrien und Kontrolldefiziten im Bankenbereich entgegenzuwirken. Die Umsetzung eines Wertemanagementsystems erfolgt dabei in vier Stufen: Identifikation der Grundwerte, Kommunikation der Grundwerte, Implementierung geeigneter Überwachungsinstrumente und funktionale Integration der Werte innerhalb der Organisation.

„Erst die Transformation der Werte von einem individuellen zu einem organisationalen Anliegen sorgt dafür, dass aus einer ‚Papierlage‘ ein lebendiger Prozess werden kann [...]“ (37).

Auch für die beiden letzten Autoren des Einführungsteils, David Jackman und Christian Strenger, stellt der hieraus resultierende Reputationsgewinn den wichtigsten Faktor für die Einführung von Ethikmanagementsystemen in Banken dar. Während Jackman stärker den möglichen Wettbewerbsvorteil durch derartige Systeme betont, verweist Strenger vor allem auf den Einfluss der Governanceprogramme auf die Geschäftsentwicklung von Unternehmen. Beide sind sich jedoch sowohl aus britischer wie aus deutscher Perspektive darüber einig, dass Governanceprogramme von Unternehmen als Chance begriffen werden sollten.

Teil B untersucht die Kundenperspektive. So widmet sich Udo Reifner unter dem Stichwort „Bankenethik und Verbraucherschutz“ der Frage nach effektiven Regelungen zum Schutz der Konsumenten. Reifner meint damit jedoch weniger die Notwendigkeit, den Kunden gegenüber der Macht der Unternehmen zu schützen, sondern vielmehr die Notwendigkeit, die Autonomie und die Freiheitsrechte des Konsumenten zu bewahren.

„Die Sachlichkeit des Geldes erlaubt nicht nur das Absehen von sozialen Zwecken und Gründen sondern gebietet sich auch dort, wo es um die Auswahl und Behandlung der Kunden geht“ (85).

Allerdings ist es gerade diese Sachlichkeit des Geldes, der zufolge sich Kundendiskriminierung, die Vorenthaltung von Informationen und die einseitige Ausnutzung von Zwangslagen von selbst verböten. Zudem gelte die Ethik des Geldes nur dort, wo dem nicht sachliche Gründe entgegenstünden: Machtasymmetrien oder Unwissenheit der Kunden widersprechen der Annahme gleichberechtigter Vertragspartner. „Es ist das moralisch Verwerfliche der Neoliberalen Schule, dass sie diese Grenzen überschritten hat [...]“ (89). Übliche Praktiken, wie „Redlining“ einkommensschwacher Haushalte, Kundensegmentierung nach Massenkunden und Individualkunden oder entsprechend demographischer Faktoren etc. kritisiert Reifner als unvereinbar mit einer Geldethik, deren zentrales Prinzip die Achtung vor der Autonomie des Kunden ist. Die Rolle der Finanzberater beleuchten Otto Lucius und Peter Schaubach in ihrem Beitrag „Ethik im Financial Planning“. Besonderes Augenmerk der beiden Autoren gilt dem ethischen Verhalten in der Beratung. Neben gesetzlichen Regelungen, die das Interesse des Kunden als Leitmotiv der Beratung in den Vordergrund rücken, betonen sie die Notwendigkeit ethischer Standards innerhalb der Beratung. Zertifizierung der Finance Planner, die Etablierung von Ethikkodizes und die Schaffung eines entsprechenden Berufsbildes sind hierbei wesentliche Elemente. Ausführlich gehen sie auf die verpflichtenden Standesregeln der Finanzplaner ein. Um moralisch korrektes Verhalten durchzusetzen, bauen die Autoren zum einen auf Selbstverpflichtung, zum ande-

ren aber verweisen sie auf die Notwendigkeit, Fehlverhalten seitens der Standesorganisationen zu sanktionieren. Zur Rolle der Banken bei der Kreditvergabe äußert sich Sven Kreitmair. Wenig originell variiert Kreitmair das Thema Spielregeln und Spielzüge. In Anlehnung an Homann glaubt auch er an ordnungspolitische Strategien bei der Festlegung eines bindenden Regelsystems:

„Ursache für die eher geringe Verhaltenssteuerung der bestehenden rechtlichen Pflichtenkonzeption sind Defizite in der Abschreckungs- und Präventionsfunktion [...] der moralischen Rahmenordnung“ (157).

Um Gefangenendilemmasituationen zu vermeiden müssten Verhaltensregeln stets branchenübergreifend wirken, um so Wettbewerbsnachteile moralischer Akteure zu vermeiden. Aufschlussreich hingegen der Beitrag von Reinhard Preusche. Unter der Überschrift „Interessenkonfliktmanagement durch Compliance“ schildert Preusche detailliert branchentypische Konflikte, wie Interessenskollision durch Doppelmandat, Insiderwissen etc., und den Beitrag einzelner Complianceinstrumente zur Vermeidung bzw. Lösung derartiger Konflikte. Wichtig ist ihm dabei die Vermeidung bzw. der faire Umgang mit Konflikten. „Lösungen, die darauf abzielen, Interessenkonflikte systematisch auszuschließen oder zu verdrängen, sind mit Vorsicht zu betrachten“ (176f.). Michael Bednar schließlich thematisiert in seinem Beitrag die Rolle der Banken bei Kapitalmarktgeschäften. Hier kommt den Banken eine wichtige Intermediationsfunktion zu. Dies setzt jedoch ethische Standards voraus, die den Mitarbeitern klar die Möglichkeiten und Grenzen korrekten Geschäftsgebarens aufzeigen. Hierzu bedarf es der Schaffung geeigneter bankinterner Strukturen und der Etablierung ethischer Grundsätze, um so unethischem Verhalten einzelner Mitarbeiter vorzubeugen.

Teil C fokussiert die gesellschaftlichen Anforderungen an die Kreditwirtschaft. Am Beispiel des US-amerikanischen Community Reinvestment Act und des britischen Financial Services and Markets Act thematisiert Jan Evers die soziale Verantwortung der Banken bei der Kreditvergabe. Dabei hält er insbesondere dem britischen System seine proaktive Wirkung zugute.

„Die Instrumente eines Policy Action Teams verknüpft mit Aktionsplänen, Financial Literacy Maßnahmen sowie ein Ombudsmann mit Beschwerdeursachenkompetenz erweisen sich als geeignet, die soziale Orientierung im Bankwesen zu stärken [...]“ (222).

Bezogen auf den deutschen Bankenmarkt sieht Evers hier vergleichsweise Nachholbedarf, insbesondere hinsichtlich der Veröffentlichungspraxis sozialer Kennzahlen, der Einrichtung von Beschwerdestellen und der staatlichen Wirkungsforschung. Dem Thema nachhaltige Entwicklung ist der Beitrag von Hanns Michael Hölz gewidmet. Allerdings wendet sich Hölz nach einer kurzen Einführung, die sich in der These zusammenfassen lässt, dass die Marktpositionen von Unternehmen künftig verstärkt von ihren „Sustainability-Kompetenzen“ abhängen werde, nahezu ausschließlich der Beschreibung des Sustainability-Konzepts der Deutschen Bank zu. Dabei lässt die reine Projektbeschreibung jedoch deutlich eine kritische Distanz zum Thema vermissen, wie beispielhaft diese Projekte auch immer sein mögen. Theoretisch fundierter erscheint hier der Artikel von Peter Kahn, der auf breiter Basis Vor- und Nachteile des sozialen Engagements öffentlich-rechtlicher Banken untersucht. Am Beispiel wesent-

licher Kernaussagen dokumentiert er die strategischen Zielsetzungen der Bayerischen Landesbank und zeigt Tätigkeitsfelder ihres gesellschaftlichen Engagements auf. Der Sonderrolle der deutschen Genossenschaftsbanken ist der Beitrag von Willibald Folz gewidmet. Ethisches Engagement sei hier bereits qua Rechtsform in die Zielsetzung der Banken integriert. Dies gelte insbesondere im Innenverhältnis der Bank, da sowohl ein Großteil der Mitarbeiter wie auch alle Kunden zugleich Anteilseigner der Bank sind. Dies bestimmt den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, da sich hier Gewinnmaximierung um jeden Preis aufgrund des Identitätsprinzips von selbst verbiete. Abschließend wendet er sich kritisch der Frage nach der erweiterten gesellschaftlichen Verantwortung der Banken zu:

„So ist zu fragen, ob Banken nicht in der Verpflichtung stehen, dort, wo sie alle Vorteile einer erstklassigen Infrastruktur genießen, auch die Steuern zu zahlen, die erforderlich sind, diese Struktur zu erhalten und zu pflegen“ (291).

In einem letzten Beitrag zum Thema gesellschaftlicher Verantwortung widmet sich Albrecht Schmid dem „Principal-Agent-Problem in der Deutschland AG“. Jenseits einer etwas diffus erscheinenden Analyse der Stärken und Schwächen der Deutschland AG belässt es Schmid jedoch bei dem gut gemeinten Ratschlag,

„[...] dass eine gute Corporate Governance nicht ein Ziel verabsolutieren darf. Sie muss vielmehr die unterschiedlichen Interessen klug kombinieren und damit eine von allen in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit so auch empfundene win-win-Kultur schaffen“ (301).

Teil D des Bandes widmet sich der Mitarbeiterperspektive. Hier betrachten Andreas Bornmüller und Eberhard Schnebel Codes of Conduct als Instrument des Wertemanagements in Banken. Für sie gilt es herauszufinden, von welchen Werten sich Mitarbeiter leiten lassen, um diese Werte strategisch zu Führungszwecken einsetzen zu können. Wertemanagement sei notwendig, um Risiken, die durch fehlerhaftes Mitarbeiterverhalten entstehen, zu vermindern. Vermittels einer „Orientierungshierarchie“ die aus den drei Stufen Vision und Werte, Unternehmensleitbild und Verhaltensregulierung durch Codes of Conduct besteht, soll ein Bewusstsein für das geschaffen werden, „[...] was dem Unternehmen dienlich ist...“ (320). Der Code of Conduct ist so „[...] eine der wichtigsten Grundlagen für den nachhaltigen Erfolg der Bank“ (325). Interessanter als die theoretische Begründung liest sich die Umsetzung der Codes am Beispiel der HVB Group. Kommunikation der Managementprämissen, Integration der Codes in einzelne Führungsinstrumente und die Erfolgskontrolle bei der Umsetzung sind hier zentrale Themenfelder. Ziel ist es, die Verhaltensvorschriften zum selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur werden lassen. „Der Code muss ‚gelebt‘ werden, er muss also Teil der täglichen Führungsarbeit sein“ (333). Auch Bettina und Guido Palazzo stellen in ihrem Beitrag die „Integritätsrisiken“ durch Fehlverhalten der Mitarbeiter in den Vordergrund. Integrität sei jedoch nicht alleine durch Codes of Conduct zu gewinnen, da Kodizes niemals ex ante alle möglichen Konfliktsituationen regeln könnten. Bedeutsamer für Integrität sei die Sensibilisierung der Mitarbeiter für mögliche moralische Dimensionen ihrer Entscheidungen. Im Rahmen geeigneter Schulungen gelte es, ein Verständnis für ethische Fragestellungen zu schaffen, eine Sensibilisierung für ethische Dilemmata zu erreichen, die Erkenntnis der eigenen moralischen Grenzen zu fördern, das Gespür

der eigenen moralischen Grenzen zu fördern, das Gespür für unternehmensethisch relevante Bereiche im Unternehmenshandeln zu schärfen, geeignete Analyseinstrumente aufzuzeigen und Lösungskompetenzen innerhalb moralischer Dilemmasituationen zu vermitteln. Im letzten Beitrag des Bandes widmet sich Leo Schuster dem Thema „Unternehmenskultur und Unternehmensethik in Banken“. Schuster geht davon aus, dass insbesondere international agierende Unternehmen pluralistische Unternehmenskulturen entwerfen müssen, die dem jeweils nationalen Kontext der einzelnen Länder, in dem sie operieren, angepasst werden sollen. Dabei kommt ethischen Standards eine besondere Bedeutung zu. Es lassen sich im Kontext der Banken drei relevante Bereiche identifizieren: Umgang mit Kunden und Kooperationspartnern, Umgang mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und Umgang mit Managern und Angestellten. Schuster widmet sich insbesondere der gesellschaftlichen Verantwortung der Banken. Ethik ist für ihn wesentlicher Teil einer ausgewogenen Unternehmenskultur und dürfe nicht kurzfristigen Trends geopfert werden.

Insgesamt bemerkenswert erscheint, dass insbesondere bei den Vertretern deutscher Großbanken ein gewisses Missverständnis in Bezug auf Ethik vorzuherrschen scheint. Werte, Normen und moralische Überzeugungen werden hier als beliebig zu schaffende Kunstprodukte betrachtet. Moral wird zum Managementtool, das es sinnvoll und klug einzusetzen und mit anderen Werkzeugen zu kombinieren gilt. Ziel ist es, Fehlverhalten zu vermeiden, aber vornehmlich da, wo es den geschäftlichen Erfolg der Bank gefährdet, nicht unbedingt da, wo es vielleicht den Kunden schädigt. Angesichts eines derartigen Offenbarungseides wundert es nicht, dass es gerade diese Banken sind, die sich mit ihrer fragwürdigen Geschäftspraktiken derzeit in einer Akzeptanz- und Legitimationskrise befinden. Entsprechend kommt Leo Schuster am Ende seines Beitrages zu dem Ergebnis:

„In einer solchen Phase ist es dann nicht verwunderlich, dass der Unternehmensethik der Vorwurf eines Schönwetter-Dogmas gemacht wird, das nur in guten Zeiten respektiert werde. Den Gegenbeweis dazu anzutreten, fällt allerdings mitunter schwer!“ (368).

Dennoch bietet das Buch eine großteils ausgewogene Zusammenstellung unterschiedlicher Positionen und Sichtweisen, sowohl aus theoretischer Perspektive wie aus Sicht der Bankenpraktiker. Auch die thematische Aufteilung der Beiträge und die klare Struktur der Themenbereiche machen den vorliegenden Band sowohl für Experten wie auch für Nicht-Banker zu einem lesenswerten Buch.