

„Verantwortung von Führungskräften am Beispiel der Finanzwirtschaft“

Prof. Dr. Martin Schütte

Gude-Stiftung: Bildung – Innovation – Verantwortung

Köln, 20.09.2015

I. Worüber spreche ich?

1. Finanzwirtschaft

Die „Finanzwirtschaft“ erfaßt sehr **unterschiedliche Bereiche**

- **Das klassische Bankgeschäft**
 - Privatkunden, mittelständische Firmen, Kredite/Einlagen, Filialnetz
 - Sparkassen, Volksbanken, nationale Banken (CoBk, HVB)
- **„Finanzindustrie“**
 - Großkunden, globale Kunden, Kapitalmarktgeschäft/Handelsgeschäft, Beratung/Strukturierung
 - Internationale Großbanken, Investmentbanken, Schattenbanken
- **Konzentriere mich auf die Finanzindustrie**

I. Worüber spreche ich?

2. Verantwortung: was heißt das?

- **Ich fühle mich verantwortlich** („denke darüber nach“)
 - für mein Tun
 - für meine Kunden
 - für die mir anvertrauten Personen
 - für meine Rolle in der Gesellschaft u.a.

- **Ich verantworte mich** („lege Rechenschaft ab“)
 - für meine Tun, die Erfüllung meiner Aufgabe usw.
 - gegenüber mir selber, meinen Bezugspersonen usw.

II. Was kennzeichnet die Finanzindustrie?



- **Risiko**
- **Skandale/Straf-, Schadensersatzverfahren**
- **Gewaltige Volumina**
- **Hohe Gehälter/Bonifikationen**
- **High Potentials/hohe Anforderungen („die Besten der Besten“)**
- **Leistungsdruck**

II. Was kennzeichnet die Finanzindustrie?

Bisherige Straf-, Bußgeld-, Vergleichskosten insges. (2010-14) (Die WELT 08.06.2015)

- **Gezahlt: 215 Mrd. €**
- **Rücklagen: 60 Mrd. €**

Deutsche Bank

- **Gezahlt: 8,2 Mrd. €**
- **Rücklagen: 4,6 Mrd. €**

- **Durchsetzung des angelsächsischen „*Shareholder-Value-Prinzips*“**
 - **Einseitige Ausrichtung am Interesse der Aktionäre**
 - **kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes oberstes Unternehmensziel**

Grundverständnis

- **„*the business of business is business*“**
- **„*the social responsibility of business is to increase its profits*“ (Milton Friedman)**
- **„*Banken haben keine Verpflichtung, das Gemeinwohl zu fördern*“ (Alexander Dibelius, Ex-Chef Goldman Sachs, Deutschland, SZ 26./17.01.2010)**

- **Grundlegender Wandel des *Selbstverständnisses* der Banken (Denaturierung)**
 - **von Finanz*dienstleister* zu Finanz*industrie***
 - **Produkte, z.B. Kredit nicht mehr Mittel zur Befriedigung eines Kundenbedarfs, sondern eigenständiges Produkt, das selbst gehandelt wird**
 - **„*transaction banking*“: Transaktion, nicht Geschäftsbeziehung**
 - **nicht *Kundenbedarf*, sondern *finanzielles Ergebnis* Unternehmensziel**

Ergebnis:

- **Unternehmensziel ist Maximierung des Ergebnisses**
- **Selbstverständnis und Kultur der Verantwortungslosigkeit gegenüber Kunden und Gesellschaft**
- **Förderung und Abgleiten in kriminelles Verhalten**
- **Eigentliche Ursache der Finanzkrise mit dem Zusammenbruch des Finanzsystems**

- **Selbstverständnis**
 - „greed is good“
 - „rools are for fools“
 - „everything goes“
 - “we are the masters of the universe“
- **Geschäftsverständnis**
 - „the party must go on“
 - „find the greater fool“
 - **Geschäft als Krieg**

IV. Beispiele

2. Ausblendung Kundeninteresse

(Zitate Investmentbanker)



- **„soll die Oma um die Ecke doch hops gehen, solange unsere Mio-Zahlungen noch flossen“** (SZ 01.04.2009)
- **„das gefährlichste Produkt, das es gab. Es gibt nichts Fauleres“** (Chef Immobilienbank USA, SZ 06./07.06.2009)
- **„es war schon heftig, wie das Zeug an den Mann gebracht wurde (ähnlich einer Tupper-Party)“** (Ex-Risiko-Vorstand Landesbank, Interview SZ 31.05.2008)
- **„ich hatte die Lizenz zum Töten und verdiente einen Haufen Geld. Im Handelsraum verhalten die Mitarbeiter sich wie eine Herde wild gewordener Tiere“** (Aussteiger schweizerische Bank, SZ 02./03.05.2009)
- **„ich bin tot, wenn das herauskommt“** (Mitarbeiter Hedgefonds, SZ 19.10.2009)
- **„no remorse“ (keine Reue)** (Name der Yacht Florian Homm, Hedgefonds-Papst mit Strafverfahren, SZ 01.02.2010)
- **„laß uns hoffen, daß wir alle reich und pensioniert sind, wenn dieses Kartenhaus zusammenfällt“** (sichergestelltes Email US-Bank, Spiegel 30/2008)

IV. Abgleiten in Kriminalität

1. Beispiele

- **Verbriefung (ABS) von Schrottimmobilien**
(„*Massenvernichtungswaffen*“)
 - **Massenvertrieb von Immobilienkrediten an Kunden, die die Kredite überhaupt nicht bedienen können** („*Ninja-Kredite*“: *no income, no job, no assets*)
 - **Verbriefung und Vertrieb als risikolose AAA-Papiere weltweit**
 - **Auslöser der weltweiten Finanzkrise 2008**
- **Manipulation der Referenzzinssätze durch die weltweit führenden Banken, z.B. Libor, Devisen, Gold, Rohstoffe**
- **Betrug, z.B. CO 2-Zertifikate**

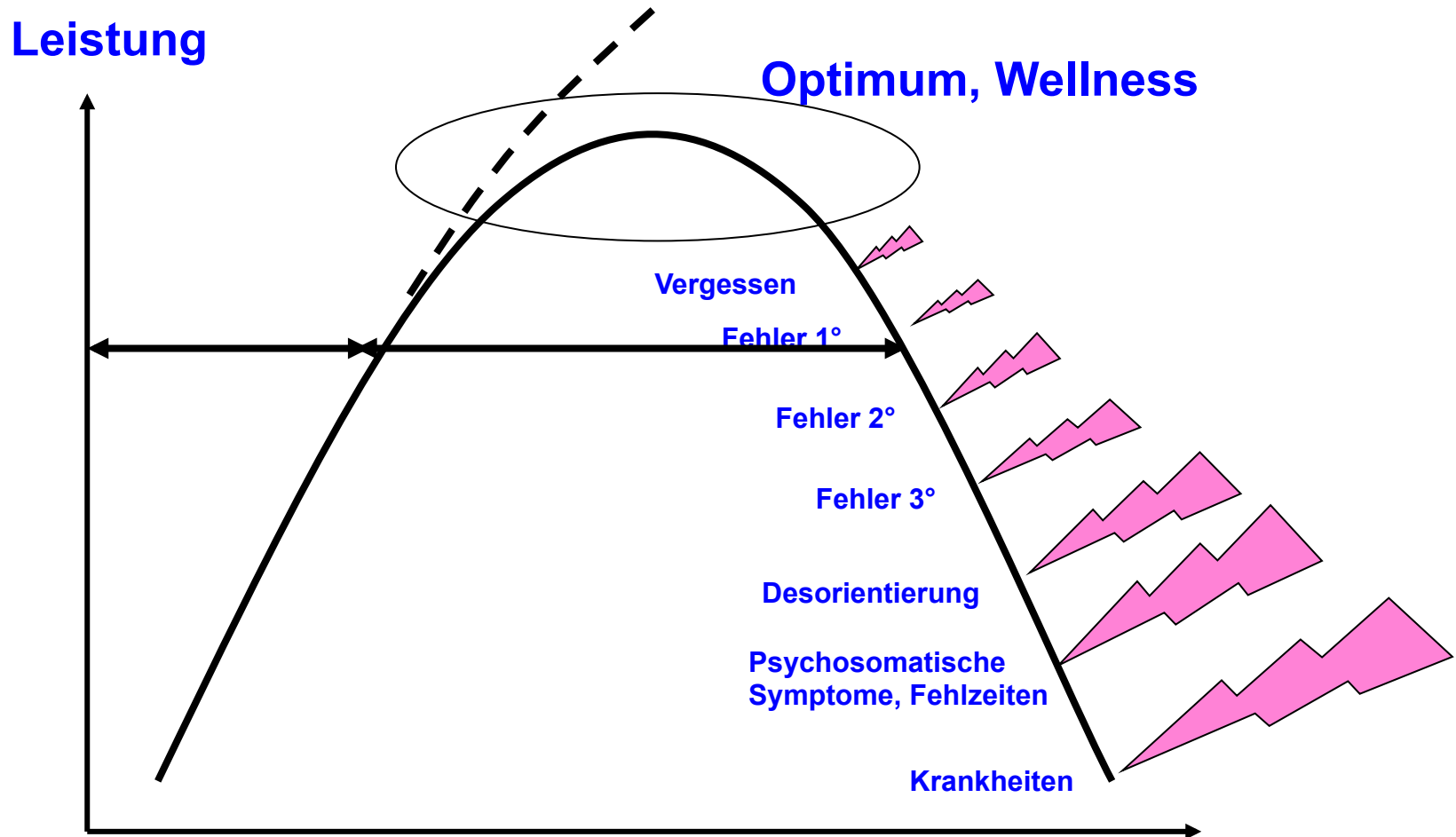
- **Das Management ist für die Rahmenbedingungen im Unternehmen verantwortlich wie Selbstverständnis, Unternehmenskultur (Werte, Verantwortung), Strukturen (z.B. Vergütung) u.a.**
- **Die Führungskraft trägt Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter**
- **..... und für sich selbst**

V. Die Verantwortung der Führungskraft

1. für die Gesundheit der Mitarbeiter

- **Gesundheit heißt physische und psychische**
- **Der hohe Leistungsdruck gefährdet beide**
 - **Entgrenzung der Arbeit: zeitlich räumlich, überall und jederzeit erreichbar**
 - **Hohe Volumina und damit Risiken**
 - **Hohe persönliche Ergebnischancen (Boni)**
 - **Kultur der Höchstleistung**
- **Was kann die Führungskraft tun?**
 - **Bemessen der Ziele**
 - **Sichern von Freiräumen und Erholungszeiten**
 - **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**
 - **Teamkultur bilden (über Gefahren/Grenzen sprechen)**
 - **Beobachten des Mitarbeiters**

Woran erkenne ich Überforderung?



Dr. Uwe Klein, Vortrag LMU 2007

V. Die Verantwortung der Führungskraft

2. Schutz vor Selbstgefährdung

- **Der extreme Leistungsdruck und die extremen Verdienstmöglichkeiten fördern ein Abgleiten in doloses und kriminelles Handeln**
- **Was kann die Führungskraft tun?**
 - **Gestaltung der Boni**
 - **Reduzierung auf vernünftiges Maß**
 - **Bemessung nach der Gesamtleistung incl. qualitativer Ziele**
 - **Längerfristige Bindung mit Rückzahlungsbedingungen**
 - **Berücksichtigung der Teamleistung**

V. Die Verantwortung der Führungskraft

2. Schutz vor Selbstgefährdung



- **Kontrolle**
 - (leider) gesundes **Mißtrauen** bei ungewöhnlich hohen Ergebnissen
 - Kontrolle durch **IT-Systeme**

- **Werteorientierung**
 - Setzen von verbindlichen **Standards**
 - Aufbau entsprechender **Teamkultur**
 - Bei **Personalentwicklung** achten auf **Charakter/** **Werteorientierung**

V. Die Verantwortung der Führungskraft

2. Verantwortung für eigenes Tun

- **Die Führungskraft muß auch Verantwortung übernehmen für das eigene Handeln**
 - **Eigene Fehler eingestehen**
 - **Verantwortung nicht nach unten weitergeben**
- **Abschreckende Beispiele**

Anshu Jain, Deutsche Bank

Vorstand Siemens in Korruptionsaffäre

Anhang



**„Wir werden die Tradition fortsetzen,
die uns auszeichnet, und alle Menschen
besiegen, die uns im Weg stehen.
So wünsche ich mir Lehman Brothers.
Es gilt, unsere Gegner zu zermalmen.“**

**Richard Fuld, Chef von Lehman Brothers
Juni 2008**

V. Abgleiten in Kriminalität

1. Beispiele

Wie man Kredite nachgeworfen bekam

Get a home loan and buy a new car...

NEED MORE CASH? USE YOUR HOME!



- ✓ Consolidate Your Credit Card Debt
- ✓ Lower Your Monthly Payments
- ✓ Borrow Up To 125% of Your Home's Value
- ✓ No Initial Credit Check
- ✓ Receive a FREE NO-Obligation Quote
- ✓ Current Refinance Rates also available

LoanWeb
.com

START HERE and see a list of up to 4 lenders **FAST and FREE!**

Loan Type:

Area Code: State:

Refinance • Home Equity • Home Improvement • Debt Consolidation • New Home

Quelle: LoanWeb, online verfügbar unter www.loanweb.com, abgerufen am 14. Juli 2007.

Sinn (2010): Kasino Kapitalismus, 145

IV. Beispiele

2. Ausblendung Kundeninteresse



- **Verkauf nur eigener Produkte, auch wenn schlechter**
- **Provisionsgetriebener Absatz, keine Ausrichtung am Kundenbedarf**
- **Überkomplizierte Produkte, da Strukturierung bezahlt wird**
- **Verschleierung und einseitige Abwälzung des Risiko des Produktes auf den Kunden**
- **Täuschung und Schädigung des Kunden, z.b.**
 - **sale-and-lease-back kommunaler Versorgungsbetriebe**
 - **Risikoabsicherungs-(Hedge-)produkte für Privatkunden**

Zitat Paul Krugmann

(in Hans Küng: Anständig wirtschaften, 2010, 112)



"Faktum ist, daß ein Großteil der Finanzindustrie ein Schwindelgeschäft geworden ist - ein Spiel, in welchem eine Handvoll Leute verschwenderisch dafür bezahlt werden, daß sie Verbraucher und Investoren irreführen und ausbeuten"