

Corporate Governance und neue Marktbedingungen: Anforderungen an den Bankvorstand

1	Einführung: Wo stehen wir?	224
2	Massiv gestiegene Regulierung und Compliance-Anforderungen.....	225
2.1	Beispiele für die steigende Komplexität der Governance: Risikomanagement und Haftung.....	225
2.2	Auswirkungen gesteigener Komplexität auf den Arbeitsalltag einer Bank	226
3	Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen.....	227
3.1	Geschäftsmodelle unter Druck: Private Banken, Sparkassen und Genossenschaften, Landesbanken.....	227
3.2	Was bedeuten die neuen Marktbedingungen für einen Bankvorstand?.....	229
4	Fachkompetenz und Persönlichkeit: Neue Anforderungen an den Bankvorstand	230
4.1	Fachliche Kompetenzen.....	230
4.2	Führungsqualitäten.....	231
4.3	Resilienz.....	232
4.4	Kommunikative Fähigkeiten.....	232
4.5	Integrität	233
5	Ausblick: Vertrauensstiftung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe.....	234
5.1	Aufgabe der Banken und ihrer Vorstände	234
5.2	Aufgabe der Gesellschaft	234
	Literaturverzeichnis.....	236

1 Einführung: Wo stehen wir?

Gut fünf Jahre nach „Lehman“ stehen Banken und ihre Vorstände weltweit vor vielfältigen Herausforderungen. Ihr Marktumfeld gestaltet sich durch die anhaltende Finanzkrise in Verbindung mit einer eher schleppenden Konjunktur insgesamt schwierig. Im vorherrschenden Niedrigzinsumfeld schmilzt der Zinsüberschuss als zentrale Ertragsquelle von Banken immer weiter zusammen.¹ Erhebliche Herausforderungen resultieren aus dem politisch-regulatorischen Rahmen, in dem sich Banken bewegen: Weltweit besteht bei den Verantwortlichen weitgehend Einigkeit darüber, dass der Finanzsektor mit einem engmaschigen Netz an Regeln überzogen werden muss. Nur so können nach allgemeiner Auffassung Exzesse vermieden und hochriskante Geschäfte unterbunden werden. Allerdings schränkt dies die Handlungsspielräume für Banken und ihre Vorstände massiv ein. Auf nationaler, aber insbesondere auf EU-Ebene ist der Prozess einer verschärften Regulierung schon sehr weit fortgeschritten. In diesem Kontext sind auch die Corporate Governance (CG)-Regeln für Banken deutlich verschärft worden.²

Während Banken, ihre Vorstände und Aufsichtsräte lernen müssen, mit dem verschärften Rechts- und Regelrahmen umzugehen, stehen sie gleichzeitig vor der Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle und Organisationen angesichts sich stark verändernder Markt- und Wettbewerbsbedingungen radikal zu überarbeiten. Zudem kämpfen sie gegen ein anhaltendes Misstrauen sowohl der Politik als auch der Medien und der breiten Öffentlichkeit gegenüber der Finanzindustrie – negative Schlagzeilen bestimmen noch immer das Bild. Den Imageschaden abzubauen, den die Finanzkrise und die problematische Rolle der Banken in ihr nach sich gezogen haben, wird vermutlich noch Jahre brauchen. Derweil überziehen Staatsanwälte und Aufsichtsbehörden zahlreiche Banken in allen führenden Industrieländern mit Klagen, die teilweise schon zu Straf- oder Schadensersatzzahlungen in Milliardenhöhe geführt haben.³

Das neue Umfeld hat einschneidende Folgen für den Verantwortungsradius von Bankvorständen: Neben der intensiven Befassung mit Corporate Governance und Compliance sind Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und moralische Standhaf-

¹ Laut damaliger Bundesbank-Vizepräsidentin Sabine Lautenschläger (seit Januar 2014 EZB-Direktorin) hat sich die Spanne zwischen Zinserträgen und Zinsaufwendungen seit Mitte der 1990er Jahre von 2 auf 1 Prozent halbiert. Vgl. Plickert 2013, S. 23.

² Die Literatur zum Thema Corporate Governance ist kaum noch überschaubar. Eine gute Einführung bietet Hopt 2011, S. 3–29. Dort auch weiterführende Literaturhinweise. Verwiesen sei auch auf die Monographie von Theodor Baums (2013). Baums war Vorsitzender der Regierungskommission Corporate Governance, deren Bericht 2001 veröffentlicht wurde.

³ So verurteilte das Justizministerium der Vereinigten Staaten im November 2013 die amerikanische Großbank JP Morgan Chase zu einer Strafzahlung in Höhe von 13 Mrd. US-Dollar (9,6 Mrd. Euro) wegen unseriöser Geschäftspraktiken mit Immobilienkrediten vor und während der Finanzkrise. Die EU-Kommission verhängte Anfang Dezember 2013 gegen die Deutsche Bank eine Strafzahlung in Höhe von 725 Mio. Euro für die Mitwirkung an jahrelangen Manipulationen des Libor-Referenzzinssatzes.

tigkeit unabdingbar, um Banken vom Makel des verantwortungslosen Handelns zu befreien und in die Mitte der Gesellschaft zurückzuführen.

Im Folgenden soll untersucht werden, welche Herausforderungen sich für Bankvorstände durch die – dramatisch gestiegene – Veränderung des Marktumfeldes sowie durch die Verschärfung des Regulierungsrahmens ergeben. Darauf basierend werden Ansatzpunkte für das künftige Qualifikationsprofil von Bankvorständen in einem zunehmend komplexen Umfeld entwickelt und vorgestellt.

In einem Ausblick wird der Frage nachgegangen, wie verlorenes Vertrauen wieder hergestellt und somit das Verhältnis von Banken zur Gesellschaft wieder in die Balance gebracht werden kann.

2 Massiv gestiegene Regulierung und Compliance-Anforderungen

Es ist im Rahmen dieses Aufsatzes nicht möglich, alle Facetten der zunehmend komplexen Regulierung zu beschreiben. Hinzu kommt, dass sich der Sachstand fortlaufend ändert. Doch lässt sich – anhand weniger Beispiele – verdeutlichen, welche Auswirkungen die stärkere Regulierung auf den Arbeitsalltag einer Bank und hier insbesondere eines Vorstands hat.

2.1 Beispiele für die steigende Komplexität der Governance: Risikomanagement und Haftung

Das Geschäftsmodell einer Bank besteht „im Kern aus der Übernahme von Risiken.“⁴ Dabei gewährte die Regulierung den Banken bis vor kurzem vergleichsweise weitgehende Spielräume: Das geltende Rechnungslegungsmodell erlaubte es, „dass Erträge ohne die korrespondierenden Risikokosten vereinnahmt werden (konnten).“⁵ Banken konnten sich in hohem Umfang verschulden; ein Sicherheitsnetz, bestehend aus Einlagensicherung, Liquiditätssicherung durch die Zentralbank sowie einer faktischen Staatsgarantie für systemrelevante Institute⁶ verschaffte ihnen einen Sonderstatus, den andere Wirtschaftsteilnehmer in dieser Form nicht haben.

Allerdings sind Politik und Öffentlichkeit seit der Krise nur noch bedingt bereit, Banken um jeden Preis und zulasten des Steuerzahlers aufzufangen. Folglich wurden Maßnahmen zur Begrenzung der Risiken und zur Beaufsichtigung der Geschäftstätigkeit verschärft.⁷ Ein zentrales Instrument dafür ist die Vierte Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement aus dem Jahr 2012, kurz MaRisk.⁸ Die MaRisk schreiben vor, dass die Aufsichtsmechanismen einer Bank

⁴ Wohlmannstetter 2011, S. 67. Dazu auch Clifford Chance 2011, S. 2: „Risk is clearly at the heart of any financial institution and there are no silver bullets in managing risks.”

⁵ Wohlmannstetter 2011, S. 67.

⁶ Vgl. Wohlmannstetter 2011, S. 67.

⁷ Dahinter stand die Auffassung „that a collective intellectual failure in understanding and managing risk contributed to the financial crisis alongside various other issues of regulation and corporate governance.” Clifford Chance 2011, S. 2.

⁸ Vgl. BaFin 2012.

hinsichtlich möglicher Liquiditätsrisiken sowie einer unverhältnismäßigen Konzentration von Risiken (Klumpen) erkennbar verstärkt werden müssen. Banken sind demnach verpflichtet, eine Risikostrategie nicht nur für einzelne zugehörige Unternehmen, sondern auch auf Gruppen- beziehungsweise Konzernebene zu entwickeln⁹ – eine Vorschrift, deren Erfüllung aufwändige Zusatzarbeiten erforderlich macht.

Ein weiteres Beispiel sind Haftungsfragen: Inwieweit kann das Management einer Bank für Fehlentscheidungen und die aus ihnen resultierenden Verluste in Haftung genommen werden? Bislang konnten Bankvorstände – wie Vorstände anderer Unternehmen auch – durch den Abschluss von Directors & Officers (D&O)-Versicherungen ihr eigenes Haftungsrisiko minimieren. D&O-Versicherungen decken „als Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung bei Pflichtverletzungen des Versicherten sowohl die Innenhaftung gegenüber der Gesellschaft als auch die Außenhaftung beispielsweise gegenüber Aktionären ab.“¹⁰ Im Zuge der Finanzkrise und des offensichtlichen Managementversagens in einigen Häusern weltweit wurde die Möglichkeit für Manager, sich von ihrer Verantwortung gewissermaßen freizukaufen, jedoch zunehmend kritisiert. Gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex (DCGK) ist deshalb nun ein Selbstbehalt „von mindestens 10 Prozent des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds zu vereinbaren“.¹¹ Abzuwarten bleibt allerdings, inwieweit solche Vorschriften auch zur (harten) Anwendung kommen.¹²

Möglicherweise noch erheblicher sind jedoch die strafrechtlichen Risiken, denen Bankvorstände ausgesetzt sind. Jüngste Fälle belegen, welche Dimensionen diese Gefahr annehmen kann.¹³ Für drohende Strafzahlungen aus Rechtsstreitigkeiten bilden Banken enorme Rückstellungen, teilweise in Milliardenhöhe.

2.2 Auswirkungen gesteigerter Komplexität auf den Arbeitsalltag einer Bank

Die Beispiele, die noch erweiterbar wären, veranschaulichen, dass in die Compliance erhebliche Investments und Rückstellungen fließen. Der größte Unterschied zur Zeit vor der Finanzkrise ist, dass früher Marktaktivitäten vorrangig behandelt

⁹ Vgl. BaFin 2012, AT4.5 MaRisk.

¹⁰ Heißner 2014, S. 12.

¹¹ DCGK 2013, Ziffer 3.8. Zum Gesamtkomplex vgl. auch Krieger/Schneider 2007.

¹² „Pflichten und Haftung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder reichen schon de lege lata weit, das Problem ist die Durchsetzung.“ Hopt 2013, These 6.

¹³ Rechtsgrundlage in Deutschland für die Belangung von Unternehmen einschließlich von Banken, ihren Vorständen und Aufsehern ist das Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG). Nach OWiG sind bei vorsätzlichen Straftaten Bußgelder bis zu einer Million Euro möglich. Die etwaige Abschöpfung von Gewinnen aus Straftaten gemäß §17 Abs. 4 OWiG kann aber deutlich höher ausfallen. Vgl. Heißner 2014, S. 7. Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen hat 2013 eine Gesetzesinitiative für ein Unternehmensstrafrecht im Rahmen des Verbandsstrafgesetzbuches eingebracht. Vgl. Nordrhein-Westfalen 2013.

wurden, heute aber Backoffice und Markt in der Bedeutung gleichgewichtig sind. Banken unterliegen einer gewaltigen Informations- und Dokumentationspflicht. Das Ziel aller Auflagen, namentlich die Verhinderung einer neuerlichen, systemgefährdenden Krise, ist ohne Abstriche zu unterstützen. Tatsache ist aber auch, dass ein Vorstand Gefahr läuft, aufgrund der genannten Pflichten seine eigentlichen Aufgaben zu vernachlässigen.

Wenn Haftung meint, Vorstände für ihre Handlungen verantwortlich zu machen, dann ist dies im Sinne einer nachhaltigen Ausrichtung des Bankgeschäfts zu begrüßen. Allerdings darf verschärfte Regulierung nicht dazu führen, dass Vorstände davon Abstand nehmen, überhaupt noch risikobehaftete Geschäfte einzugehen, selbst wenn das Risiko überschaubar scheint. Schließlich profitieren auch Staat und Gesellschaft davon, wenn Banken Gewinne erzielen. Daher sollte im Zusammenspiel zwischen dem Vorstand und den Compliance-Beauftragten einer Bank dem – durch Niklas Luhmann angeregten – Prinzip der Reduzierung von Komplexität durch Vertrauen wieder höheres Gewicht zugemessen werden.¹⁴

Das Vorstandsmitglied einer großen deutschen Bank skizzierte die aktuellen Aufgabenstellungen in einem vertraulichen Gespräch folgendermaßen: „Ein Bankvorstand muss heute in Relation zur Komplexität (durch entsprechende Bildung und Erfahrung) sein Handwerk beherrschen und dabei ohne Abstriche integer sein, sowohl moralisch als auch im Sinne der geforderten Compliance. Nur so schafft er die notwendige Balance zwischen einer verstärkten Compliance auf der einen Seite und den Möglichkeiten des Marktes auf der anderen Seite. Wenn sich beispielsweise eine Geschäftsmöglichkeit ergibt, bei der auch nur entfernt Haftung droht und deshalb das Geschäft nicht eingegangen wird, erfüllt der Vorstand seine Aufgabe nicht. Es bleiben mittlerweile zu viele gute Geschäfte liegen. Wenn der Vorstand einer Bank sich vom Unternehmer zum Unterlasser entwickelt, wäre das eine Fehlentwicklung.“¹⁵

3 Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen

3.1 Geschäftsmodelle unter Druck: Private Banken, Sparkassen und Genossenschaften, Landesbanken

Werfen wir nun einen Blick darauf, vor welchen Veränderungen im Markt die erhöhten Regulierungs- und Governance-Anforderungen sich abspielen. In Deutschland ist der Bankensektor traditionell in drei Segmente unterteilt: den privaten, den öffentlich-rechtlichen sowie den genossenschaftlichen Sektor. Lange Zeit konnten die Akteure im jeweiligen Segment relativ ungestört ihren Geschäften nachgehen. Seit der Krise jedoch sind die Geschäftsmodelle der drei Sektoren, wenn auch in unterschiedlichen Abstufungen, unter erheblichen Druck geraten:

¹⁴ Vgl. Luhmann 2000.

¹⁵ Vertrauliches Gespräch des Autors mit einem Vorstandsmitglied einer großen deutschen Bank.

- **Private Banken:** Die hohen Gewinne der privaten Banken in den Jahren vor der Krise resultierten zu einem wesentlichen Teil aus den Investment- und Kapitalmarktaktivitäten. Diese müssen nun zur Risikobegrenzung mit deutlich mehr Eigenkapital hinterlegt werden. Das führt potenziell zu einer Beschränkung des Geschäfts in diesem Bereich. Derweil drängt die Politik auf verschiedenen Ebenen (Bundesregierung, EU) darauf, das Investmentbanking vom klassischen Kundengeschäft abzutrennen, wodurch kostensparende Synergieeffekte verloren gehen könnten. Auch in der privaten Vermögensverwaltung (Private Wealth) sind die Margen aufgrund der immer umfangreicheren Verbraucherschutzbestimmungen stark unter Druck geraten. Hingegen verspricht das klassische Kreditgeschäft mit dem Mittelstand keine dem Investmentbanking vergleichbaren Ertragspotenziale.
- **Sparkassen und Genossenschaftsbanken:** Die lokal verankerten Sparkassen und Genossenschaftsbanken nehmen für sich in Anspruch, mit der Finanzkrise nichts zu tun zu haben. Umso größer ist ihre Sorge, trotzdem in Mithaftung genommen und Gegenstand einer verschärften Regulierung zu werden. Zwar ist das Geschäftsmodell der Sparkassen wie auch der Volks- und Raiffeisenbanken im Kern nicht bedroht. Doch eine verstärkte Compliance wird auch an diesen Instituten nicht spurlos vorübergehen. Herausgefordert werden sie im Übrigen, wie die gesamte Branche, durch die zunehmende Digitalisierung: Diese hat ernsthafte Alternativmodelle zum klassischen Bankgeschäft hervorgebracht. Eine Folge ist, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken zunehmend Kunden an extrem kostengünstig operierende Direktbanken verlieren.
- **Landesbanken:** Unbestritten zählen die Landesbanken zu den Hauptverursachern der Krise. So hatten zahlreiche – den Bundesländern sowie teilweise den regionalen Sparkassenverbänden gehörenden – Institute angesichts des bevorstehenden Auslaufens von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung Anfang bis Mitte der 2000er Jahre Milliardensummen zum Beispiel in hochriskante US-amerikanische Hypothekenanleihen investiert. Nach dem Ausfall dieser Anleihen konnten einige der Institute, insbesondere die WestLB, nur durch ein Einspringen des Staates vor dem Untergang bewahrt werden. Umso bemerkenswerter ist es, dass die meisten Landesbanken bis heute den Corporate Governance Index nicht anwenden. Derweil suchen sie im Geschäft mit Mittelstandskrediten und durch eine Rückbesinnung auf den Heimatmarkt eine neue Bestimmung. Die Frage einer neuen Strategie für das US- oder Asiengeschäft stellt sich nicht mehr. Im eigenen Land jedoch treten Landesbanken sogar verstärkt in einen direkten Wettbewerb zu den privaten Universalbanken. Ob ein

solches „me-too“ volkswirtschaftlich sinnvoll ist, kann hier nicht bewertet werden.¹⁶

Für viele Banken hat sich somit der Marktbereich deutlich verändert – mit der Folge eines steigenden Wettbewerbsdrucks. Damit gehen gewaltige Herausforderungen für die Führungsmannschaften – allen voran die Vorstände – einher. Sie müssen ihre Organisation kundenorientierter, effizienter, schneller, qualitativer und kostengünstiger ausrichten. Der Servicegedanke muss im Vordergrund stehen. Angesichts hoher Überkapazitäten am deutschen Bankenmarkt werden weitere Restrukturierungen unvermeidbar sein.

3.2 Was bedeuten die neuen Marktbedingungen für einen Bankvorstand?

Wenn die beschriebenen Entwicklungen bedeuten, dass eine stärkere Ausrichtung am Kundennutzen erforderlich ist, dann liegt in der Wirtschafts- und Finanzkrise auch eine Chance. Das Geschäftsmodell einer Bank besteht – wie bereits geschildert – in der Übernahme von Risiken. Banken ermöglichen die Realisierung von privaten oder geschäftlichen Unternehmungen, indem sie Projektrisiken reduzieren und helfen, sie zu managen. Die Verpflichtung zur Rückzahlung erhöht das Risiko- und Kostenbewusstsein des Kreditnehmers. Somit erfüllen die Banken in unserer Volkswirtschaft idealerweise auch eine pädagogische Funktion. Vor der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden zu viele Kundenwünsche erfüllt, hinter denen gar keine ernsthaften Kundenbedürfnisse standen. Häuser wurden (insbesondere in den USA) zu fast 100 Prozent fremdfinanziert, obwohl der Kreditnehmer gar nicht kreditwürdig war. Banken waren fokussiert auf die Maximierung des eigenen Gewinns – unter Vernachlässigung eines auch sozial verantwortlichen Risikomanagements. Hinzu kam die Praxis, Risiken nicht in den eigenen Büchern zu behalten, sondern im Markt weiter zu verkaufen. Dabei wurde völlig unterschlagen, dass dieselben Risiken, systemisch bedingt, jederzeit auf die Banken zurückschlagen konnten.

Banken sollen – wie oben gesagt – Geschäfte eingehen, anstatt sie liegen zu lassen. Jedoch sollte es sich um Engagements handeln, hinter denen reale Kundenbedürfnisse statt unbezahlbarer Wünsche, stehen. In diesem Sinne gilt auch hier der Satz: „Never waste a good crisis.“

¹⁶ Eine spannende und noch zu untersuchende Frage könnte sein, inwieweit in Deutschland die Gewährträgerhaftung, niedrig gehaltene Refinanzierungskosten der Landesbanken und nicht risikoadäquate Zinsen für Unternehmenskredite zwar dem Aufbau der Wirtschaft nach dem Krieg, nicht aber dem Aufbau eines langfristig funktionierenden Bankwesens gedient haben. Eine solche gesamtwirtschaftliche Betrachtung von Vor- und Nachteilen der von Banken ermöglichten Unternehmensfinanzierungen würde für die zukünftige Strukturierung des privaten und öffentlichen Bankwesens sicherlich hilfreich sein.

4 Fachkompetenz und Persönlichkeit: Neue Anforderungen an den Bankvorstand

Regulatorische Änderungen sollen und können dazu beitragen, das Finanzsystem zu stabilisieren. Und doch steht der menschliche Faktor im Vordergrund: „Letztendlich hängt (...) alles von den Personen ab.“¹⁷ Die Frage, ob Kandidaten in fachlicher wie auch menschlicher Hinsicht fit and proper für Management- oder Aufsichtsfunktionen sind, ist von herausragender Bedeutung für die künftige Stabilität und Krisenresistenz des Finanzsystems weltweit. Um welche Kompetenzen geht es im Einzelnen?

4.1 Fachliche Kompetenzen

Fachkompetenz bleibt die entscheidende Grundvoraussetzung für die Besetzung von Vorstandspositionen.¹⁸ Aber auch hier macht sich der Wandel bemerkbar: Bis dato waren Banken, vereinfacht gesagt, eine auf Umsatz und Ertrag getrimmte, an den eigenen Produkten ausgerichtete Organisation. Vorstände agierten überwiegend rein geschäftsorientiert, identifizierten und priorisierten Themen und gaben diese zur operativen Umsetzung an die zuständigen Abteilungen weiter. Dieses Modell funktioniert heute nicht mehr. Bankvorstände müssen in einer Zeit, in der sich Banken neu erfinden, viel operativer tätig sein als früher. Es gilt, sich von der Produktorientierung zu verabschieden und stärker denn je auf Kundenorientierung zu setzen. Aufbau- und Ablauforganisationen sowie Personalthemen (Staffing) gehören zunehmend zum unmittelbaren Tätigkeitsbereich der Vorstände. Schlag- und Stückzahlen müssen verringert, Doppelfunktionalitäten abgebaut werden. Extrem wichtig ist die unmittelbare Präsenz eines Vorstands bei seinen wichtigsten Kunden.

Dabei muss der Bankvorstand das Kreditgeschäft als Kerngeschäft einer Bank beherrschen, so wie es durch das Kreditwesengesetz vorgeschrieben ist. Darüber hinaus sind weitreichende Kenntnisse in der Begleitung von Kooperationen, im Asset Management und im Kapitalmarktgeschäft unverzichtbar, um eine Bank umfassend verstehen und vorausschauend leiten zu können. Damit einher geht ein umfassendes Verständnis für das Risikomanagement. Hier greift die Gesamtverantwortung des Vorstands, wobei auf den Chief Risk Officer (CRO) als Mitglied des Vorstands eine besondere Verpflichtung zukommt. Eine regelmäßige Abstimmung zwischen CEO und CRO ist ebenso unerlässlich wie die Zurverfügungstellung hinreichender Ressourcen für ein effizientes Risikomanagement aller Vorstände.

Zunehmend wichtig ist ferner ein tiefes Verständnis für digitale Technologien und Prozesse. Diese durchdringen das moderne, globale Bankgeschäft bis in seinen letzten Winkel und revolutionieren – wie oben bereits gezeigt – somit auch das herkömmliche Geschäftsmodell des Banking. Keine Bank sollte sich daher davor

¹⁷ Hopt 2013, These Nr. 8.

¹⁸ „Competence, not organisation or structure, was the issue. (...) Many bank boards (...) suffered a collective crisis of competence“. Clifford Chance 2011, S. 2.

scheuen, einen Experten für IT und Digitales Geschäft ins oberste Führungsgremium zu berufen, selbst wenn dieser keine jahrzehntelange Erfahrung im Kredit- oder Einlagengeschäft hat.¹⁹ Viel wichtiger ist, dass es dieser Person – typischerweise im Range eines Chief Information Officer (CIO) oder Chief Digital Officers – gelingt, den gesamten Vorstand für die Herausforderungen und Möglichkeit der Digitalisierung zu sensibilisieren.

Was den Umgang mit den kaum noch zu überblickenden Regulierungs- und Corporate Governance-Vorschriften angeht, so geht es hier vor allem auch darum, im eigenen Haus eine Governance- beziehungsweise Compliance-Kultur zu etablieren. Diese Aufgabe kann und muss von oberster Stelle, also vom CEO, mit Überzeugung, Glaubwürdigkeit und Entschlossenheit ausgefüllt werden.

4.2 Führungsqualitäten

Der Bankvorstand muss führen können, und er muss die Kraft haben, eine Organisation sowohl fachlich als auch kulturell auf einen neuen Weg zu bringen. Leadership im globalen Kontext bedeutet, die Komplexität, die Volatilität sowie die Geschwindigkeit des multipolaren Wirtschaftsgeschehens in den Griff zu bekommen. Leadership heißt, neue Trends im Markt und im Kundenverhalten frühzeitig aufzuspüren, ihre Folgen für das eigene Geschäftsmodell zu erfassen und die notwendigen Veränderungsprozesse anzustoßen. Leader, besonders auch Bank-CEOs, müssen strategisch denken, unternehmerisch handeln und ihre Mannschaft inspirieren können. Und sie müssen die Kraft und Durchsetzungsstärke aufbringen, angestammte Bereiche regelmäßig auf den Prüfstand und somit auch infrage zu stellen. Nur so können Ineffizienzen aufgedeckt und – etwa durch den Aufbau neuer Angebote – neue Ertragspotenziale erschlossen werden.

Dabei erschöpft sich Führungskompetenz heute nicht mehr im Beherrschen betriebswirtschaftlicher Prozesse. Eine realistische Selbstkenntnis (Blick nach innen), Empathie und Einfühlungsvermögen (Blick auf andere) sowie eine „Sensibilität für soziale, kulturelle und ökologische Kraftfelder“ (Blick nach außen) sind nach Überzeugung des Psychologen und Autors Daniel Goleman ebenfalls von maßgeblicher Bedeutung.²⁰ Goleman, der 1995 den Begriff der emotionalen Intelligenz prägte, ruft Manager zu einer Art des Handelns auf, „die über wirtschaftliche Logik hinausgeht und ein komplexeres Kalkül verfolgt: ein Gleichgewicht zwischen finanziellem Gewinn und dem Wohlergehen der Allgemeinheit.“²¹ Angesichts der Finanzkrise hat dieses Postulat an Aktualität nichts verloren.

¹⁹ Hier sollte die Aufsicht Wege finden, eine notwendige fachliche „Blutaufrischung“ nicht durch eine enge Auslegung der Anforderungen des KWG zu verhindern.

²⁰ Vgl. Goleman 2013, S. 30.

²¹ Vgl. Goleman 2013, S. 30.

4.3 Resilienz

Eine wesentliche Voraussetzung zur Übernahme komplexer Führungsaufgaben, wie sie der Position des Bankvorstands innewohnen, ist innere Robustheit, auch Resilienz genannt. Resilienz ist ursprünglich ein Begriff aus der Physik und bezeichnet „die Eigenschaft bestimmter Werkstoffe oder Körper, trotz massiver äußerer Einwirkungen immer wieder in die ursprüngliche Form oder Ausgangslage zurückzukehren.“²² Heute wird der Begriff zunehmend auf die Welt der Arbeit und der Unternehmen angewandt. Ziel ist es, Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen „mental so widerstandsfähig zu machen, dass sie (Extrem-)Situationen nicht als Schock erleben“, sondern ihnen „aktiv und mit innerer Stärke begegnen.“²³ Resiliente Persönlichkeiten und Organisationen nehmen das Auf und Ab wirtschaftlicher Entwicklung und des Lebens demnach als Faktum hin. Auch unter schwierigsten Umständen behalten sie ihre Handlungsfähigkeit.

Das ist in der Finanzwelt, die chronisch der Möglichkeit externer Schocks ausgesetzt ist, besonders wichtig: Bankvorstände, die angesichts einer starken Kurschwankung, eines Kreditausfalls oder einer Bonitätsherabstufung in die Passivität verfallen oder zur Panik neigen, sind mit ihrer Aufgabe offensichtlich überfordert. Gefragt sind in sich gefestigte Charaktere, die Komplexitäten nicht als Bedrohung, sondern als überwindbare Herausforderung betrachten, also Widerstandsfähigkeit an den Tag legen. Innere Gelassenheit und Tatkraft helfen dabei, Probleme zu zerlegen und aus Sackgassen herauszukommen. Idealerweise handeln resiliente Persönlichkeiten „so vorausschauend und flexibel, dass das Unternehmen krisenhafte Entwicklungen antizipiert und nicht von ihnen überrollt wird.“²⁴ Ausgeprägte Teamfähigkeit ist dabei gerade im hochkomplexen, für den Einzelnen kaum zu übersehenden Bankgeschäft oberste Priorität.

4.4 Kommunikative Fähigkeiten

In einem Umfeld anhaltender Skepsis gegenüber dem Banksektor²⁵ kommt es entscheidend darauf an, dass der CEO einer Bank nach innen wie nach außen eine klare, verständliche Sprache spricht und somit zur Behebung des Vertrauensdefizits beiträgt, unter dem die Banken krisenbedingt leiden.

Kommunikation nach innen bedeutet, dass der CEO für die notwendigen Veränderungsprozesse bis hin zu einem echten „Kulturwandel“ unermüdlich wirbt und bei diesen Prozessen mit Vorbildcharakter vorangeht.²⁶ In Zeiten der digitalen Echtzeitkommunikation und der sozialen Netzwerke ändern sich die Erwartungen

²² Gerhard/Goedel 2013.

²³ Gerhard/Goedel 2013.

²⁴ Gerhard/Goedel 2013.

²⁵ „The financial crisis damaged the relationship between the banks and the public.“ Clifford Chance 2011, S. 3.

²⁶ Zur Schlüsselrolle der Kommunikation beim „Übergang von der Stabilität über eine Phase der Instabilität hin zu erneuter Stabilität“ vgl. Ritter/Graf v. Schmettow 2013.

der Mitarbeiter an das Kommunikationsverhalten ihres Vorstandes radikal. Wo früher beredtes Schweigen als Ausdruck von Autorität respektiert wurde, werden heute offene Diskussionsforen, Partizipationsmöglichkeiten und ein ungefiltertes Feedback von oberster Stelle als Selbstverständlichkeit eingefordert. Bankvorstände, die die dafür erforderliche Empathie vermissen lassen, werden in ihrer eigenen Organisation einen zunehmend schweren Stand haben.

Vor allem der CEO muss aber auch nach außen, gegenüber den diversen Bezugs- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) seiner Bank nahezu ununterbrochen kommunizieren. Kapitalmärkte, Kunden, Politik und Regulierer, aber auch Verbraucherschützer, Bürgerinitiativen und Nichtregierungsorganisationen erwarten vom Bankvorstand eine direkte, transparente Kommunikation, die weitreichende Einblicke in Strategien und Abläufe gewährt. Darauf angemessen zu reagieren, ist aufwändig, eröffnet aber auch die Chance, dass externe Bezugsgruppen wieder mehr Vertrauen in eine Bank fassen.

4.5 Integrität

Alle fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten genügen allerdings nicht, solange der Bankvorstand nicht als Persönlichkeit überzeugt. Kunden, Regulierer und Öffentlichkeit erwarten von Bankvorständen heute vor allem charakterliche Stärke und persönliche Integrität. Der Bankvorstand sieht sich angesichts dieser Erwartungen nahezu täglich vor eine zentrale Frage gestellt: Welche Geschäfte gehe ich noch ein und welche nicht?

In den ertragreichen Jahren des Investmentbanking war das Bankgeschäft von der Händlermentalität der Kapitalmarktexperten in London, an der Wall Street und auch in Frankfurt geprägt. Der schnelle „deal“ brachte in einem bonusgetriebenen System ungleich mehr Anerkennung als die Erzeugung eines kontinuierlichen „revenue stream“. Bereitwillig zahlten Bankvorstände ihren Händlern Gehälter, die deutlich über den eigenen lagen, um so die – in riskanten Devisen-, Derivate- oder Anleihegeschäften erzielten – Erträge des Hauses in die Höhe zu treiben. Eine nachhaltige Werteorientierung, die vor dem Eingehen solcher Geschäfte gewarnt und zu anderem Verhalten geführt hätte, gab es lange Zeit bei sehr vielen Bankern nicht (oder nur in eingeschränkter Form). Heute steht jeder Bankvorstand in der ethischen Verantwortung, nur noch solche Geschäfte einzugehen, die einem kalkulierbaren Risiko entsprechen. Nicht die Wettlust, sondern Werte sollten den Bankvorstand in seinem Handeln leiten. Moralische Integrität in Verbindung mit fachlicher Exzellenz bestimmen somit das Anforderungsprofil – und lassen die Suche nach geeigneten Kandidaten nicht nur für CEO-Positionen zu einer höchst komplexen Aufgabe werden.²⁷

²⁷ Zur Notwendigkeit, aber auch zur Schwierigkeit einer frühzeitigen Identifizierung und gezielten Förderung von High Potentials siehe weiterführend Egon Zehnder 2013.

Entscheidend dabei ist, dass der Bankvorstand seine inneren Überzeugungen auch nach außen trägt. Authentizität und Glaubwürdigkeit in der Außenwirkung spielen eine zentrale Rolle. Vorbildliches Verhalten ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass sich die Wahrnehmung der Banken in der Öffentlichkeit wieder normalisiert.

5 Ausblick: Vertrauensstiftung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

5.1 Aufgabe der Banken und ihrer Vorstände

Damit es zur angestrebten Wiederherstellung verloren gegangenen Vertrauens kommt, müssen sich alle Beteiligten – Banken, Öffentlichkeit und Politik – bewegen. Den Bankvorständen kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Sie müssen einerseits, wie oben gezeigt, den neuen Regulierungs- und Governancerahmen in der eigenen Organisation konsequent abbilden. Über den Buchstaben des Gesetzes hinaus müssen sie einen veritablen Kulturwandel in die Wege leiten. Die Gewinnerzielungsabsichten und somit die Erwartungen der Shareholder dürfen dabei nicht vernachlässigt werden – ein äußerst schwieriger Spagat, der höchste fachliche Kompetenz ebenso voraussetzt wie Charakterstärke.

In der Außenkommunikation muss es gelingen, den konkreten Nutzenbeitrag des Bankgewerbes zur Volkswirtschaft wieder herauszustellen – die story of banking muss neu geschrieben werden. Elemente dafür sind vorhanden: Banken stellen Finanzierungen zur Verfügung, die den Konsum im privaten Bereich ebenso anschieben, wie sie es Unternehmen ermöglichen, Investitionen zu tätigen. Auch der öffentliche Sektor ist, etwa im Infrastrukturbereich, auf die Finanzierungskraft und -expertise der Banken angewiesen. Jedoch müssen Banken künftig stärker darauf achten, dass diese Expertise vorrangig für solche Vorhaben in Anspruch genommen wird, die echten Nutzen stiften – anstatt nur individuelle Wünsche zu erfüllen. Eine solche Kultur wird sich nur ausbreiten, wenn sie von oberster Stelle – dem CEO und seinen Vorstandskollegen – artikuliert und in ihrer täglichen Umsetzung rigoros unterstützt wird.

5.2 Aufgabe der Gesellschaft

So hoch der Anteil der Banken an der Finanzkrise war, so wenig waren sie allein verantwortlich dafür. Das allzu großzügige Finanzgebaren einiger Bereiche der öffentlichen Hand, mangelnde Finanzkenntnisse im Privatsektor sowie Regulierungsschwächen auf Seiten der Politik trugen ihrerseits dazu bei, dass das Finanzsystem insgesamt ins Wanken geriet. Daher wird es nicht genügen, wenn die Banken sich von Grund auf neu positionieren. Wesentliche Beiträge müssen auch seitens der Kunden, der Politik und nicht zuletzt der Medien erfolgen. Die Kunden sind aufgerufen, ihr Finanzwissen zu verbessern und verantwortungsvoller mit der eigenen finanziellen Lage umzugehen.

Politik und Aufsichtsbehörden müssen einen Regelrahmen definieren, der die Banken dazu verleitet, sich von hochriskanten Geschäften weitgehend fernzuhalten und sich stattdessen risikoärmeren Aktivitäten mit nachweisbarem volkswirtschaftlichen Nutzen zuzuwenden. Der Neigung der Banken, Risiken über Verbriefungen an Dritte weiter zu reichen, statt sie auf der eigenen Bilanz zu halten, sollten Grenzen gezogen werden. Jedoch müssen Banken auch künftig Geld verdienen können, um ihre Anteilseigner zu befriedigen. Wird den Banken diese Möglichkeit genommen, so wird es eine massive Abwanderung der Geschäfte in den – noch weniger regulierten – Schattenbankensektor geben. Damit wäre niemandem gedient.

Von den Medien schließlich kann erwartet werden, dass sie – neben der allfälligen Berichterstattung über die Krise, ihre Ursachen und Folgeerscheinungen bis hin zu neuen Exzessen – stets auch den Nutzenbeitrag der Banken für die Volkswirtschaft mit ins Blickfeld nehmen.

Alle Beteiligten haben somit ihre Haltung zu überprüfen. Dem Bankvorstand kommt dabei zwingend eine Schlüsselrolle zu. Die Herausforderung besteht darin, die Vorgaben von Regulierung und Corporate Governance mit den Erwartungen der Kunden sowie den Gewinnerzielungsabsichten der Shareholder in Einklang zu bringen – eine Herkulesaufgabe, für die weltweit nur eine enge Auswahl von Potenzialträgern und Persönlichkeiten in Frage kommt.

Literaturverzeichnis

- BaFin: Rundschreiben 10/2012 (BA): Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, vom 14.12.2012.
- Baums, Theodor: Corporate Governance und Anlegerschutz, Tübingen 2013.
- Clifford Chance: Changing the agenda – The role of corporate governance and risk management in financial regulatory reform, London 2011.
- DCGK: Deutscher Corporate Governance Kodex, Fassung vom 13. Mai 2013.
- Egon Zehnder: Executive Survey 2013, Wer wird führen?, www.egonzehnder.de/iep-potenzial, Abfrage: 9. Dezember 2013.
- Gerhard, Thorsten/Goedel, Hanns: Herr der Gezeiten: Ökonomische Zyklen erfordern eine neue Qualität innerer Stärke und Elastizität, <http://www.egonzehnder.com/de/the-focus-magazine/archiv/focus-12010-resilienz/fuehrung/herr-der-gezeiten.html>, Abfrage: 9. Dezember 2013.
- Goleman, Daniel: Führung mit Weitsicht. Warum große Führungspersönlichkeiten über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausdenken müssen, in: Egon Zehnder International (Hrsg.): FOCUS Potenzial, Ausgabe 01/2013, S. 28–31.
- Heißner, Stefan: Erfolgsfaktor Integrität. Wirtschaftskriminalität und Korruption erkennen, aufklären, verhindern, Wiesbaden 2014.
- Hopt, Klaus J.: Corporate Governance - Zur nationalen und internationalen Diskussion, in: Hopt, Klaus J./Wohlmannstetter, Gottfried (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance von Banken, München 2011, S. 1–29.
- Hopt, Klaus J.: Corporate Governance von Banken. Zehn Thesen zur Corporate Governance von Finanzinstituten, online unter: www.frankfurt-main-finance.de/de/wissen/corporate-governance/zehn-thesen-klaus-j-hopt, Abfrage: 12. Dezember 2013.
- Krieger, Gerd/Schneider, Ulrich H.: Handbuch Managerhaftung. Risikobereiche und Haftungsfolgen für Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Köln 2007.
- Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, München 2000.
- Plickert, Philip: Niedrigzinsen bedrohen Finanzstabilität, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. November 2013, S. 23.
- Nordrhein-Westfalen: Gesetzesinitiative der Landesregierung in Nordrhein-Westfalen für ein Unternehmensstrafrecht im Rahmen des Verbandsstrafgesetzbuches 2013, http://www.jm.nrw.de/JM/Presse/PresseJM/archiv/2013_01_Archiv/13_05_15_PE_Unternehmensstrafrecht/index.php, Abfrage: 7. Februar 2014.
- Ritter, Jörg K./Graf v. Schmettow, Johannes: Auf dem Sprung. In Übergangsprozessen sind Organisationen vor allem mental gefordert, <http://www.egonzehnder.com/de/leadership-insights/auf-dem-sprung.html>, Abfrage 9. Dezember 2013.
- Wohlmannstetter, Gottfried: Corporate Governance von Banken, in: Hopt, Klaus J./Wohlmannstetter, Gottfried (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance von Banken, München 2011, S. 31–73.